Revue de Littérature	Problématique	Etude qualitative
Contexte et constat actuel Explications des évolutions Théories sur l'Intelligence Emotionnelle	L'intelligence émotionnelle comme outil de gestion du stress chez les cadres juniors dans le secteur de la grande consommation.	Méthodologie Présentation des résultats Interprétation des résultats Aller plus loin…

EMLYON business school

L'Intelligence Emotionnelle et la Gestion du Stress

Christophe Haag

UPR – Management, Droit et Ressources Humaines

MARGAUX FEYEUX

CLEMENTINE LEGROS

SOMMAIRE

INTRODUCTION 4

I. REVUE DE LITTÉRATURE 5

1. CONSTAT SUR LES CHANGEMENTS DANS L'ENTREPRISE ET LE MANAGEMENT 5
2. D'OÙ VIENNENT CES CHANGEMENTS? 12
A. DES MUTATIONS ECONOMIQUES 12
B. DES MUTATIONS SOCIETALES ET MANAGERIALES 15
3. LA THÉORIE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE 19
A. UN CONCEPT INTRODUIT PAR SALOVEY ET MAYER 20
B. UN TERME POPULARISE PAR D. GOLEMAN 22
C. LE DEVELOPPEMENT DE L'I.E. ET SES IMPLICATIONS SUR LE STRESS 24

II. PROBLÉMATIQUE 26

III. MÉTHODOLOGIE 28

1. CHOIX DE LA POPULATION 28
2. CHOIX DE L'ETUDE QUALITATIVE 28
3. TRAVAIL PREALABLE: LA RECHERCHE DE CONTACTS 29
4. METHODE D'ENTRETIEN FACE A FACE 30
5. GRILLE D'ANALYSE 31

IV. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE TERRAIN 32

1. RESULTATS QUANTITATIFS 32
2. RESULTATS QUALITATIFS 34

V. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RÉSULTATS 41

1. LES EVOLUTIONS DES STRATEGIES DE REGULATION EMOTIONNELLE 41
A. L'ORIGINE, UN SYSTEME ARCHAÏQUE POUR REGULER LE STRESS 41
B. LE MODELE PROCESSUEL DE J. GROSS 43
2. LE PROCESSUS EMOTIONNEL DU STRESS 45
A. LA SITUATION 45
B. ATTENTION / EVALUATION 46
C. REPONSES / MANIFESTATIONS 47
D. LE STRESS DANS LE PROCESSUS 48
E. LE STRESS ET SA GESTION 49
3. LES DIFFERENTES STRATEGIES DE REGULATION DU STRESS 49
4. L'EFFICACITE DE LA REGULATION EMOTIONNELLE 52

VI. POUR ALLER PLUS LOIN… 55

1. LIMITES 55
2. AXES DE REFLEXION 56

A. LES EMOTIONS ET LA CULTURE 56
B. LES EMOTIONS DANS UNE ENTREPRISE Q.E. ++ 56

CONCLUSION 57

VII. ANNEXES 58

1. BIBLIOGRAPHIE 58
2. RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS 59
3. RESULTATS DES TESTS 114
4. GRILLE D'ANALYSE 114

INTRODUCTION

« L'intelligence émotionnelle va révolutionner l'entreprise » avons nous pu lire à de nombreuses reprises dans les magazines de management. Comment ne pas s'intéresser à ce qui va transformer l'entreprise de demain, l'entreprise que nous allons connaître ? C'est avec cette curiosité que nous nous sommes lancées dans l'étude de l'intelligence émotionnelle. Ce concept encore peu connu chez les cadres juniors les fait sourire. En effet, à l'heure où, lors d'un entretien d'embauche, on leur demande de faire des tableaux croisés dynamiques sur Excel afin de tester leur Q.I., ils ont du mal à imaginer qu'il y ait une place pour l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise. Pourtant les émotions ont encore de beaux jours devant elles…

Nous – Margaux Feyeux et Clémentine Legros- bientôt diplômées de EMLYON, avons par le passé effectué des stages dans le secteur Marketing de grandes entreprises. A travers ces expériences et les différents cours de Management suivis durant notre scolarité, nous avons croisé le chemin de ce qu'on appelle l'Intelligence Emotionnelle. Fortes de cet intérêt pour ce concept, nous avons décidé de le décortiquer afin d'observer si l'intelligence émotionnelle peut se présenter comme le « pompier » du fléau de XXIème siècle ainsi nommé stress. C'est avec cet engouement que nous sommes parties à la découverte des émotions au travail.

Pour traiter ce sujet, nous commencerons par donner un aperçu du monde du travail tiraillé entre les émotions et le Q.I. et donnerons une définition des concepts de stress et d'intelligence émotionnelle. Ensuite, nous problématiserons notre sujet et détaillerons la méthodologie de l'étude qualitative que nous avons menée. En quatrième partie, nous détaillerons les résultats de notre étude terrain. Nous fournirons enfin une interprétation de nos résultats pour terminer avec quelques pistes de réflexion.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

1. CONSTAT SUR LES CHANGEMENTS DANS L'ENTREPRISE ET LE MANAGEMENT

« Que faites vous lorsque vous êtes au travail ? » interrogent Anat Rafaeli et Monica Worline dans leur article *Individual emotions in work organizations*. « Vous êtes joyeux de rencontrer certaines personnes ou en colère du comportement de certains. Vous êtes excité par un nouveau projet ou au contraire, frustré de ne pas participer à d'autres » répondent-ils en concluant qu'au travail, « on ressent le travail ». Ainsi, l'employé en tant que personne émotionnelle a pris, en quelques décennies de plus en plus d'importance dans l'entreprise. Comme le souligne Maurice Thévenet[1], nous sommes passés de la « gestion des Ressources Humaines à la gestion des personnes ». Le travailleur rationnel issu du taylorisme dont les pensées se distinguent des actes, est en effet bien loin. Il a laissé place à un employé pensant qui ressent des émotions et les laisse s'exprimer. Dans son rapport sur les émotions au travail, Ursula Hess affirme que « les émotions sont omniprésentes». En effet, pour entretenir une bonne relation avec ses clients, ses supérieurs ou d'autres membres d'une équipe de travail, l'employé sera amené à intégrer une certaine composante émotive à son emploi. Selon le même rapport « l'expression d'émotions fait partie de presque deux tiers des communications effectuées au travail ». Ces expressions varient en intensité et en durée d'un poste à l'autre. Une caissière esquissera un petit sourire machinal en rendant la monnaie à un client tandis qu'un dirigeant d'entreprise devra exprimer une joie intense pour motiver ses équipes ou de la colère pour les remettre dans le droit chemin. Dans ce sens l'expression des émotions au travail est essentielle pour l'individu car elle lui permet d'atteindre ses objectifs – le commercial sera souriant avec son client pour conclure une affaire, le médecin sera triste pour annoncer une mauvaise nouvelle à un patient - et ainsi de s'épanouir dans son milieu professionnel. Attention cependant à ne pas tomber dans les émotions « institutionnelles » dictées par l'entreprise et qui éloigne des émotions naturelles (A. Rafaeli & M. Worline, 2001). Le risque est de sombrer dans la « dissonance émotionnelle » (Ursula Hess, 2003) lorsqu'il y a incompatibilité entre la personnalité de l'employé et les normes organisationnelles dictées par l'entreprise. L'employé, obligé de feindre des émotions est alors sujet à un épuisement professionnel puisqu'il est obligé d'aller contre sa nature. A ne pas se sentir libre d'exprimer ses émotions, le salarié peut vite se retrouver en état de stress, de mal être, de pression et devenir improductif.

Dans cette optique, l'enjeu pour les entreprises est de réduire la dissonance émotionnelle ressentie par les individus afin d'augmenter leur bien-être au travail et donc leur productivité (D. Van Hoorebeke, 2000). En

[1] Gestion des personnes, la parole aux DRH ; Maurice Thévenet ; 2004

créant des espaces ou des activités où les salariés peuvent laisser libre cours à leurs émotions, l'entreprise réduit l'écart entre la personnalité de l'individu et les normes dictées par l'entreprise. Les organisations sont donc appelées à développer un environnement de travail plus sain pour leurs salariés afin d'améliorer leur bien-être.

Pour se faire il faut créer des facteurs de « motivation intrinsèque » (Blais, 1993) qui amèneront le salarié à travailler pour la satisfaction et le plaisir ressentis sur le long terme. La motivation intrinsèque est la plus efficace puisqu'elle joue à long terme sur la performance du salarié. Selon l'échelle des motivations de Herzberg[2], c'est à travers la satisfaction de ses besoins d'accomplissement, de reconnaissance, d'enrichissement au travail, de responsabilité et de promotion que le salarié sera heureux et donc performant. L'entreprise a donc tout intérêt à promouvoir la satisfaction de ces besoins qui conditionnent la performance. C'est en réponse à ce principe que nous observons aujourd'hui de plus en plus d'organisations mettre en place des infrastructures concourant au bien-être et à la satisfaction des besoins de leurs salariés. Great Place to Work[3] répertorie depuis plusieurs années les entreprises où il fait bon travailler en fonction de plusieurs critères : la confiance que les salariés ont pour leurs dirigeants, la fierté qu'ils ont pour leur travail et la convivialité. Le palmarès des 5 entreprises lauréates où il fait bon travailler en 2012 est le suivant : Pepsico France, Microsoft France, Mars Petcare and Food France, Davidson Consulting et Leroy Merlin. Cette récompense est pour les entreprises le résultat de nombreuses mesures mises en place pour fidéliser leurs employés et leur offrir un quotidien plus agréable. Par exemple en se promenant dans les couloirs du siège de PepsiCo France à Colombes (Haute-Seine) à l'heure du déjeuner on peut entendre des rires, des chants et de la musique depuis les salles de réunion.[4] Etonnant ? Et bien non. Le crédo PepsiCo est simple : « Plus les salariés s'épanouissent, plus ils sont performants ». Ainsi la filiale du groupe américain, dans le cadre de son programme *Performance with Purpose*, offre des activités artistiques, sportives mais aussi des massages, des séances de régulation cardiaque et des conseils en nutrition à ses salariés. Pour Delphine Dupuis, DRH de PepsiCo France, ce programme a pour but « d'augmenter le bien-être des collaborateurs en recherchant un équilibre entre impératifs professionnels et vie personnelle ». Les résultats sont au rendez-vous, 88% des salariés déclarent être contents d'y travailler et la filiale a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de +10,7% en 2011[5]. Mme Dupuis est convaincue que : « plus on investit sur les hommes et les femmes, plus l'engagement est fort et

[2] Le travail et la nature de l'homme, Herzberg, 1959

[3] http://www.greatplacetowork.fr/

[4] http://www.culture-sens.fr/revue-de-presse/3586/culturesens-dans-entreprises-carrieres

[5] PepsiCo France a enregistré en 2011 une augmentation de son chiffre d'affaires de + 10,7 %, alors que le marché des produits de grande consommation n'a progressé que de + 3,1 %, selon Symphony IRI », un cabinet de conseil en marketing spécialisé dans les produits de grande consommation.

meilleures sont les performances économiques, c'est un cercle vertueux ». Autre exemple, chez Mars Petcare & Foods France les horaires sont variables : la plage de présence conseillée est de 9h00 à 15h00 mais les salariés peuvent adapter leur journée de travail comme ils le souhaitent entre 6h00 du matin et 19h00. Aussi les cadres disposent d'outils informatiques équipés de système de connexion à distance afin de favoriser le télétravail. Ainsi, les salariés ont du temps pour s'adonner à des activités en dehors de leur travail. Ils ont alors l'impression que leur personnalité est prise en compte. Par ce biais, l'entreprise réduit l'écart perçu par les salariés entre les normes émotionnelles dictées par l'entreprise et leur personnalité et augmente ainsi leur performance. Enfin, nous ne pourrions pas parler de bien-être au travail sans mentionner Google. Le géant américain reste en effet le précurseur et le plus innovant en la matière. Dans les locaux Google tout est fait pour inciter les employés à rester dans l'entreprise conformément à leur vision « qu'un employé heureux travaille mieux et plus »[6]. Les bureaux sont organisés en Open Space mais des petits espaces confinés, meublés de canapés favorisent la rencontre et la discussion. A chaque étage des mini-cafeterias offrent boissons et friandises pour tous les employés à tout moment de la journée. Les salariés sont invités à s'y rendre dès qu'ils ont besoin de prendre une pause afin de pouvoir mieux résoudre un problème par la suite. Enfin tous les sites sont équipés d'une cafeteria gratuite servant des plats variés et équilibrés -au petit-déjeuner, déjeuner et diner- d'une salle de sport, d'une garderie pour les enfants, d'une salle de relaxation, d'un coiffeur, d'une bibliothèque, d'une salle de jeux avec baby-foot et billard... Tout est fait pour que les employés talentueux et triés au volet se sentent bien et aient envie de rester chez Google. Les témoignages des salariés Google à Paris sont la preuve de l'efficacité de ce système : « Chez Google, on travaille avec des gens heureux », « Ta voix est entendue », « Google c'est fun, tu es payé pour profiter »[7]. Venter les plaisirs de travailler chez Google est même devenu un de leurs critères de publicité numéro 1. La chaine « Life at Google » qui décrit à travers des vidéos et des témoignages la vie sur chacun des sites Google à travers le monde a été lancée récemment sur Youtube. Ainsi, bien que très profitable au bien-être des salariés et à leur efficacité, il faut tout de même noter qu'améliorer le bien-être des salariés et leur permettre d'exprimer leurs émotions librement sert aussi la stratégie de rentabilité et de communication de l'entreprise. C'est donc avec cette double vision : bien-être de ses salariés et efficacité économique que l'entreprise développera ces pratiques. Attention il faut toujours garder en tête l'effet pervers que comportent ces méthodes. L'entreprise « joue » en effet avec les émotions des employés pour améliorer leur productivité. Il est vrai que tout investissement mérite une rente mais le détournement des émotions qu'à des fins économiques ne peut pas être efficace sur le long terme.

---

6 http://www.lefigaro.fr/web/2009/10/19/01022-20091019ARTFIG00590-voyage-au-coeur-du-google-way-.php

7 http://www.youtube.com/watch?v=V8HnmpIFUPk. Traduit de l'anglais.

En résumé ces entreprises ont toutes un objectif commun qui est l'épanouissement de leurs salariés. L'homme est au centre de leur préoccupation. Ce n'est plus seulement un outil de travail sinon une tête pensante qui développe les projets de l'entreprise et contribue à sa performance globale. Dans cette vision, tout dans l'environnement de travail est fait pour créer la discussion, le travail en équipe et encourager l'épanouissement personnel. En suivant ce raisonnement nous devrions atteindre un niveau de satisfaction optimal et très peu de cas d'épuisement professionnel. Est-ce réellement le cas aujourd'hui ?

« France Telecom : un salarié se suicide en s'immolant par le feu » titrait *Le Monde* le 26 Avril 2011.[8] « Nouveau suicide lié au technocentre de Renault » titrait *Le Figaro* le 12 Mars 2008[9]. « Suicides à la poste : une ex-DRH accuse » titrait enfin *Challenges* le 29 Mars 2012[10]. Ces cas de suicides de travailleurs témoignent du fait que l'environnement de travail n'est pas toujours adapté aux travailleurs et que malgré les mesures mises en place par les entreprises, le mal-être de beaucoup d'employés demeure. Les suicides liés au travail sont pour la plupart dû à des contraintes organisationnelles imposées par l'entreprise – mobilité forcée, intimidations, mises au placard… - qui pressurisent les employés –car inadaptées à leur personnalité- à travers du surmenage, du stress, de l'incompréhension. A trop forte dose cette pression devient insupportable pour eux et ils en arrivent à se donner la mort. Durkheim dans son livre Le suicide (1897) appelle ce phénomène la « misère morale » et recommande le développement d' « une division du travail plus perfectionnée […] en multipliant et en variant à l'infini les emplois où l'homme peut se rendre utile aux hommes et ainsi multiplier les moyens d'existence et les mettre à la portée d'une plus grande variété de sujets ». Depuis 1897 les choses ont beaucoup évolué mais l'idée reste la même, une pression hiérarchique trop forte, un cadre organisationnel non approprié et un manque d'écoute de la part des managers peut conduire à des mal-êtres importants et un épuisement professionnel.

Chez les individus, ce mal-être professionnel est très souvent traduit par du stress. Avant tout il faut savoir que le stress est le résultat d'effets biologiques. Hans Selye est le premier à avoir théorisé les effets biologiques du stress sous l'appellation du « syndrome général d'adaptation ». Ce dernier correspond au fait qu'au cours d'une situation de stress, l'organisme se prépare à apporter une réponse aux besoins physiques et psychologiques. Ce processus s'effectue en 3 étapes. Le stress est perçu par l'activation de deux parties du système nerveux central : le système limbique (centre d'intégration émotionnel) et l'hypothalamus (promoteur des modifications du comportement). L'amygdale, composante du système

8 http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/04/26/france-telecom-un-salarie-s-est-suicide-en-s-immolant-par-le-feu_1512911_3224.html

9 http://www.lefigaro.fr/economie/2008/03/12/04001-20080312ARTFIG00375-nouveau-suicide-lie-au-technocentre-de-renault.php

10 http://www.challenges.fr/entreprise/20120329.CHA4869/suicides-a-la-poste-une-ex-drh-accuse.html

lymbique est le centre de la sensation de l'anxiété et de la peur liée au stress. En situation de stress, des récepteurs au CRH (corticolibérine) se développent et activent - par l'intermédiaire des connexions nerveuses – l'hypothalamus qui à son tour sécrète des hormones – notamment la CRH – qui agissent sur les organes cibles. Ces agressions provoquent la libération de deux neuromédiateurs : l'adrénaline (liée aux émotions) et la nor-adrénaline (liée au stress physique). *La phase d'alarme* (1ère phase) se traduit par une série de réactions d'adaptation physique liées au choc – tachycardie, perte de connaissance. Si l'individu franchit cette phase, il passe dans *la phase de défense et de résistance* qui met en jeu une hyper activation des organes entrainant un épuisement du système de défense. Des symptômes tels que la psychose, la dépression ou l'hypothyroïdie se manifestent. L'organisme continue de se battre à travers la sécrétion d'endorphines qui exercent des effets anti-douleur au cours du stress. A partir de là soit le stress disparaît, soit l'individu entre dans *la phase d'épuisement* liée à la mort de l'organisme car la capacité sécrétrice des organes (endocrines) est épuisée.[11] Ainsi, d'après une étude le l'INRS un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail. L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) nous donne la définition suivante du stress : « on parle de stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre ». C'est ce que Karasek appelle le « Job Strain »[12] -tension au travail- et qui est pris en compte et évalué dans les sondages à travers le questionnaire Karasek. L'INRS distingue le stress aigu qui correspond à une réaction de l'organisme suite à une situation stressante ponctuelle, du stress chronique qui correspond à une réponse du corps face à une situation stressante qui dure. Ce second type de stress comporte de réels risques pour la santé. Les symptômes sont tout d'abord physiques (douleurs, troubles du sommeil et de l'appétit, sueurs…) mais aussi émotionnels (sensibilité et nervosité, crises de nerfs ou de larmes, angoisse, excitation, tristesse…) et intellectuels (perturbation de la concentration, difficulté à prendre des initiatives). L'INRS nous alerte des conséquences directes sur le comportement que peuvent avoir ces symptômes : consommation de produits calmants ou excitants (anxiolytiques, caféine, tabac, alcool…), comportements violents et agressifs, modification des habitudes alimentaires, repli sur soi. Ces comportements deviennent très vite improductifs pour le salarié mais aussi pour l'entreprise. C'est donc pour ces raisons que la gestion du stress est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. D'autant plus que le stress dont les symptômes associés s'installent sur le long terme peuvent être facteur de pathologies -hypertension artérielle, les maladies cardio-vasculaires, la dépression, les problèmes de

11 Biologie du stress par professeur N.A KHAN

12 http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Job-strain-Karasek-questionnaire.html

fertilité, le diabète…[13] - très coûteuses pour l'entreprise mais aussi pour l'Etat. Son coût social a été évalué à 2 à 3 milliards d'euros en 2007 par l'INRS en collaboration avec Arts et Métiers.

Le stress est maintenant considéré comme un risque psycho-social au même titre que les violences internes, l'épuisement professionnel, la dépression ou le mal-être professionnel. Cet enjeu social a été le sujet du film documentaire de Jean Michel Carré : *J'ai très mal au travail*. Il relate à travers des témoignages mais aussi des entretiens avec des psychologues et sociologues le quotidien des personnes souffrant de stress au travail. Selon le réalisateur, plus de deux millions d'employés souffrent de maladies physiques et/ou mentales liées au stress. Malheureusement cela reste un sujet très tabou dans notre société. Les individus ne souhaitent pas montrer leurs difficultés, ils préfèrent faire bonne figure malgré leurs frustrations. En effet, selon un sondage CSA publié dans le journal *La Croix* en Novembre 2011, 57% des Français se disent heureux au travail et seulement 14% affirment le contraire. 29% des sondés ont préféré ne pas se prononcer[14]. Ces résultats sont à l'opposé des sondages qui témoignent de la présence massive du stress sur le lieu de travail. Devons nous alors conclure que stress rime avec bonheur ? D'après ce que nous venons de voir, certainement pas. Nous pouvons donc supposer que les employés ne souhaitent pas parler du stress. Nombre de personnes souffrent alors de pathologies liées au stress sans pouvoir en parler. C'est pourquoi des actions ont été mises en place au niveau européen pour prévenir ce « fléau du 21ème siècle ». L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail a lancé une campagne de sensibilisation et de prévention du stress et des risques psychosociaux d'Octobre 2009 à Décembre 2010. Fondée sur l'échange et la diffusion des expériences de 18 pays européens la campagne « Mieux vivre au travail » a remporté un certains succès : 2000 entreprises ont participé, 20 modèles de bonnes pratiques ont été identifiés dans les 18 pays participants et 15 de ces pratiques ont été sélectionnées pour être présentées à la conférence Européenne sur la santé mentale au travail à Berlin en Mars 2011. Certains chiffres ressortent de cette campagne, notamment que seulement 18% des 427 entreprises françaises sondées ont mis en place des actions de prévention du stress et des risques psychosociaux. [15] Bien que conscients des risques liés au stress les entreprises n'ont pas encore développé les structures adaptées qui permettraient de prévenir et réduire ces risques.

Attention, bien que l'entreprise ait un rôle à jouer dans la mise en place de mesures visant à réduire le stress, l'individu est aussi responsable dans la gestion de son stress. En effet, en développant la théorie

[13] http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress/effet-sante.html

[14] http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/la-plupart-des-francais-sont-heureux-au-travail_1050836.html

[15] Rapport d'étude sur l'évaluation des entreprises en matière de prévention du stress au travail. Questionnaire du site mieuxvivreautravail.anact.fr

transactionnelle du stress, Lazarus et Folkman (1984)[16] ont été les premiers à avoir inscrit le stress dans une perspective dynamique qui considère que les employés procèdent d'abord à une évaluation de leur environnement et de leurs ressources cognitives, émotionnelles et comportementales avant de répondre aux exigences de leur organisation. Le stress est donc dû au jugement de l'individu sur l'écart entre les exigences auxquelles il est soumis et les ressources qu'il peut mobiliser. En réponse à ce principe les employés ont donc un rôle à jouer dans la régulation de leur stress. Jay Weiss (1970), à la suite d'une expérience sur des rats a développé la théorie du contrôle afin de maitriser son stress. Rester dans une position active et garder le contrôle sur la situation permet au sujet d'éviter les situations de stress et selon lui elle est même « un facteur majeure de préservation de la santé ». V.S Rotenberg (1979)[17] a développé la théorie de l'activité de recherche (penser la situation, agir dessus, en discuter avec ses collègues) dans laquelle doit se maintenir un individu et qui augmente la résistance au stress alors que la renonciation entraine des pathologies psychosomatiques. Lazarus et Folkman (1984) nomment la réaction de l'individu face au stress le « coping » (de l'anglais to cope with – s'adapter, faire face). Ils conçoivent les copings comme « des efforts cognitifs et comportementaux en évolution constante et développés dans le but de maîtriser des demandes internes et/ou externes qui sont évaluées comme excédant les ressources de l'individu ». Ces copings ont deux fonctions : maitriser ou modifier le problème externe qui provoque du stress ou réguler la réponse émotionnelle au problème.

Cette deuxième fonction du coping mais aussi l'étude biologique du stress en lien avec le système limbique - responsable de nos émotions, nous amènent à penser qu'il existe un lien entre le stress et les émotions. Ce lien nous paraît d'autant plus fort qu'il révèle la contradiction actuelle opérée dans l'environnement professionnel. Comme nous l'avons vu précédemment l'homme est au centre des préoccupations managériales et tout est mis en œuvre pour qu'il puisse exprimer ses émotions et s'accomplir dans son travail. Dans cette logique, le travailleur émotionnel devrait être plus heureux et donc moins stressé. Or nous avons pu voir que ce n'était pas le cas. Le stress est aujourd'hui caractérisé comme le « fléau du 21ème siècle ». Plus d'émotions génère t-il donc plus de stress ? Pourquoi ? Y-a-t-il une relation positive ou négative entre ces deux facteurs ? Avant d'aller plus loin dans l'analyse nous posons donc l'hypothèse que le stress est lié aux émotions. Nous détaillerons la nature et les enjeux de ce lien au cours de notre étude.

16 Lazarus, R.S. & Folkman, S., Stress, appraisal and coping, 1984, New York, Springer

17 Rotenberg V.S., Arshavsky V.V. Search activity and its impact on experimental and clinical pathology. Activitas Nervosa Superior (Praha), 1979, 21: 105-115.

2. D'OÙ VIENNENT CES CHANGEMENTS?

A. DES MUTATIONS ECONOMIQUES

« Neuf cadres sur 10 se déclarent être plus stressés aujourd'hui qu'il y a 10 ans » rend compte un Sondage Sofres[18]. A quels facteurs pouvons-nous relier cette augmentation du stress au travail ? Que s'est-il passé en 10 ans pour que les salariés soient soumis au stress aujourd'hui ? Des mutations économiques mais aussi sociales sont responsables de cette augmentation du stress en entreprise.

Depuis l'époque du taylorisme, du travailleur que nous nommions « rationnel », l'économie française mais aussi mondiale a connu des changements sans précédents qui ont bouleversé les codes et les valeurs des salariés.

- **Depuis la deuxième moitié du XXème siècle, nous sommes entrés dans une économie mondialisée qui a fait naître de nouveaux enjeux pour les entreprises et ses salariés.** Le terme « mondialisation » cité pour la première fois en 1959 dans *The Economist* puis dans *Le Monde* pour caractériser l'accroissement des échanges de biens et de services, de main d'œuvre, de technologie mais aussi de capital à l'intérieur de chacun des blocs géopolitiques instaurés pendant la guerre froide a bien changé. Hier ces échanges s'opéraient au sein des pays occidentaux entre Amérique du Nord, Europe de l'ouest et Japon. Aujourd'hui la mondialisation profite à une large partie du monde et notamment aux pays asiatiques qui ont vu leur économie croitre à des rythmes exceptionnels depuis les années 2000. Cette croissance était à l'origine fondée sur une main d'œuvre à bas coût qui a servi aux entreprises occidentales et désavantagé les ouvriers occidentaux à travers la délocalisation du travail vers la Chine, l'Inde ou les pays de l'Europe de l'Est où la main d'œuvre était moins chère. Ce phénomène de délocalisation des emplois a modifié les exigences en terme de compétences des salariés et a, ainsi créé chez eux une angoisse de se voir licencier. En effet, le travailleur « rationnel » - ainsi remplacé par la main d'œuvre à bas coût - a dû développer sa polyvalence, augmenter son savoir, développer son esprit critique. Nous sommes ainsi rentrés dans une « société des diplômes » comme la décrivent Mathias Millet et Gilles Moreau. Cette société dans laquelle l'accumulation des diplômes est devenue une norme, stigmatise les travailleurs non diplômés. Cet effet génère une pression pour l'individu qui doit sans cesse se former, se perfectionner pour garder son emploi. Dans cette optique nous pouvons comprendre que la pression du diplôme soit génératrice de stress pour les individus.

Impulsée par une main d'œuvre à bas coût, la croissance exponentielle des pays émergents leur a permis d'innover, de rentrer dans un développement industriel et ainsi de créer des entreprises concurrençant les

[18] http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/sondages/cadres-s-avouent-plus-stresses-qu-il-y-10-ans

plus grandes entreprises occidentales sur différents secteurs. Aussi suite à des efforts en matière d'éducation, les pays émergents se sont dotés de dirigeants brillants. La Chine par exemple est le pays qui forme les meilleurs ingénieurs du monde. Ainsi, les entreprises européennes mais aussi américaines souffrent de plus en plus de la concurrence des entreprises chinoises, indiennes ou encore brésiliennes sur de nombreux secteurs tels que la mécanique, l'électronique ou les télécoms. Prenons pour exemple l'entreprise girondine Acteon spécialisée dans la production de matériel dentaire et qui emploie 700 personnes. Cette entreprise souffre très fortement de la concurrence des entreprises chinoises. Dans une interview pour *La Croix*[19], Christophe Lanore Directeur export pour l'Europe déclare que « les chinois vendent des embouts 50% moins chers que les nôtres, compatibles avec nos générateurs d'ultrasons utilisés pour le détartrage des dents ». Beaucoup de dentistes européens se risquent à acheter ces produits moins chers afin d'augmenter leur marge. Cette tendance n'est pas isolée. C'est en effet la logique de beaucoup d'entreprises qui préfèrent se fournir en Chine afin de maximiser leur bénéfice. Contraintes par cette offre à bas coût, les entreprises fournisseurs sont forcées de rationaliser leurs coûts et d'éviter les dépenses inutiles. Les salariés sont donc soumis à des obligations de résultat et à une pression constante pour augmenter leur productivité. Cette pression, aussi bien interne qu'externe, est une réelle source de stress pour les individus.

- **Autre conséquence de la mondialisation : l'essor de nouvelles technologies de l'information et de la communication, nous a transporté dans un monde interconnecté où l'information est transmise à des vitesses record**. C'est ce que Marshall Mc Luhan introduisait en 1967 sous l'appellation « village planétaire »[20]. Selon le sociologue, l'essor des médias et des technologies de la communication va supplanter la suprématie de l'écrit et ainsi fondre les micro-sociétés en une société avec une même culture « où l'on vivrait dans un même temps, au même rythme et dans un même espace ». Cette vision est aujourd'hui de plus en plus concrétisée au sein des organisations. En effet, résultat de l'essor d'Internet, nous constatons une accélération des vitesses de transmission de l'information et ainsi une réduction des délais dans l'accomplissement des tâches. C'est pour ces raisons que les employés ont l'impression de ne plus avoir de temps pour faire les choses, ils se retrouvent donc plus facilement « sous l'eau ». En moyenne, chaque collaborateur reçoit quotidiennement 72 courriels et en envoie 33. [21] Cela est source de déconcentration. En effet, 43% des salariés français se disent être interrompus au moins toutes les dix

19 http://www.la-croix.com/Actualite/S-informer/Economie/Des-entreprises-francaises-impuissantes-face-a-une-concurrence-chinoise-deloyale-_NG_-2012-04-11-791322

20 The Medium is the Massage: An Inventory of Effects, Marshall Mc Luhan, Bantam Books, New York, 1967

21 Etude Radicati Group, Mai 2011

minutes par la réception d'un email[22]. Les salariés assistent donc à une diminution du délai dans l'exécution de leurs tâches mais également à un dérangement constant qui ralentit leur rythme de travail. La conséquence de cette double dynamique est une augmentation de la pression et donc du stress.

- **A la délocalisation des emplois, à la concurrence mondiale et à l'accélération de la transmission d'information, nous pouvons ajouter le pouvoir des actionnaires pour compléter la liste des mutations économiques responsables du stress au travail**. En effet, le pouvoir des actionnaires a pris une place prépondérante dans la gouvernance d'entreprise. Nombreux sont les exemples de dirigeants pris à la gorge par les actionnaires et qui doivent rendre des comptes à la hauteur de leurs attentes. Par exemple[23] Lars Olofsson, ancien dirigeant du groupe Carrefour embauché en Janvier 2009, a été durant 3 ans sous la pression des actionnaires pour permettre au groupe de remonter la pente. Ce dernier a beau avoir créé un nouveau concept de magasin –Carrefour Planet- embauché des grands de la grande distribution. Rien n'a fait. Les profits du distributeur ne s'améliorant pas, Lars Olofsson a été remercié par les actionnaires en Mars 2012 et remplacé par Georges Plassat à la tête de Carrefour. Cette prépondérance du pouvoir de l'actionnariat a été développé par Milton Friedman sous le nom « Stockholder Theory »[24]. Cette dernière stipule que l'entreprise ne devrait pas avoir de responsabilité envers la société puisque sa seule mission est d'augmenter les profits pour elle-même mais aussi pour ses actionnaires. Cette pression imposée par les actionnaires est source de stress pour les dirigeants mais aussi pour l'ensemble des salariés puisque cette pression est transmise tout au long de la hiérarchie.

- **En dernier lieu, la crise économique mondiale que nous vivons depuis 2007** avec la chute des institutions boursières, des changements dans la gouvernance mondiale, mais aussi la crise de confiance des entreprises et des ménages… qui ont conduit à une stagnation de la croissance des pays occidentaux, contraint les entreprises dans la rationalisation de leurs profits et de leurs embauches. Ainsi les salariés ont très peu confiance en l'avenir et beaucoup d'entre eux s'inquiètent de ne pas pouvoir conserver leur emploi. Par conséquent, ils s'infligent un stress supplémentaire afin de satisfaire au mieux les exigences de leur poste et ainsi conserver leur travail. Mais attention. En réaction est aussi en train de naître un mouvement réactionnaire dans lequel les individus ne souhaitent pas se laisser démoraliser par la pression

[22] Etude Céfrac

[23] http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/20110226trib000604366/le-patron-de-carrefour-sous-haute-pression.html

[24] Capitalism and freedom, Milton Friedman, University of Chicago Press, 15 nov. 2002

que leur inflige leur entreprise. Un mouvement social est en effet en train de naître où l'individu veut se retrouver en tant que personne et non plus comme le pantin d'une entreprise.

B. DES MUTATIONS SOCIETALES ET MANAGERIALES

En effet, au-delà des changements économiques que traversent notre société et bouleversent les entreprises ainsi que ses travailleurs, on observe parallèlement un mouvement qui à l'inverse mettrait en avant les « émotions », le cœur et l'esprit.

Comme nous l'avons vu précédemment, nous assistons depuis plusieurs années à des évolutions macro-économiques bouleversant nos repères établis : la concurrence augmente, la nécessité d'une performance plus élevée et d'une compétitivité accrue dans un temps toujours plus limité et dans un contexte financier instable et fluctuant. Mais parallèlement, nous assistons à une volonté d'un « retour en arrière », à un retour aux sources de la société qui ne souhaite plus se laisser envahir par l'entreprise exigeant toujours plus, par un stress et une anxiété permanente sources de troubles physiques et mentaux. Dans ce contexte économique dégradé, l'individu reprend une place importante où ses émotions et son bien-être sont à l'ordre du jour.

Si on constate en effet que les émotions sont davantage présentes et exprimées en entreprise, nous pouvons aussi l'expliquer par un certain nombre d'évolutions sociétales que nous allons développer ici.

- Les bouleversements dans la structure de la société

Tout d'abord, la structure de la société a évolué vers un modèle plus contemporain où les rôles joués par les grandes institutions telles que la Famille, l'Ecole, l'Etat ou l'Eglise ont changé depuis plusieurs décennies encore.

En effet, depuis les années 1970, on observe un bouleversement dans l'histoire de la famille qui met fin à la puissance paternelle et favorise au contraire un partage plus égalitaire des rôles des pères et mères. Plus généralement, on observe qu'il n'existe plus de modèle familial unique et que les rapports entre les individus au sein d'une famille ont évolué vers davantage d'indépendance et d'autonomie. On peut y voir là l'apparition de la famille flexible associant liberté individuelle et respect des droits et de l'autonomie de chacun. Mais cette évolution traduit également une perte de repère et l'idée que la famille perd sa fonction centrale dans l'organisation sociale. Ainsi, de nouvelles normes émergent, et l'individualisme créé des formes nouvelles de contrôle social.

Rupture du modèle familial traditionnel et diversification des modèles familiaux engendrent une perte des repères habituels créés par la famille. De plus, les piliers sociaux traditionnels qui structurent la société tels que la famille, l'école, le patronage ou l'église ne remplissent plus ce rôle de contrôle. On observe ainsi que les relations entre les générations sont plus libérales : les relations sont plus proches, respectueuses, on observe également plus de négociation, de dialogue et moins de sévérité.

D'après le sociologue français F. de Singly, la famille contemporaine devrait être désignée par le terme de « famille sentimentale »[25] et celle-ci est marquée par deux principales caractéristiques : la famille moderne est une famille privée et relationnelle du fait des membres qui sont plus sensibles à la qualité des relations interpersonnelles. Mais cette famille moderne est également plus individualiste du fait de la contraction de la famille. Ainsi, le rôle de la famille a évolué et tend vers un mouvement plus relationnel et sentimental.

De même, on a observé à partir des années 1960, une accélération du déclin du rôle de l'Eglise et de la religion catholique dans la société française du fait de nombreux progrès. L'accès au progrès technique valorisant la pensée rationnelle, la mondialisation et l'ouverture des frontières favorisant la découverte de nouvelles cultures, la perte de légitimité des structures autoritaires, la révolution de Mai 1968… Tous ces éléments ont contribué à réduire l'autorité de l'Eglise.

Ainsi, l'homme se détache progressivement des structures traditionnelles de la société qui le guidaient dans ses actes et sa façon de pensée. Ces évolutions marquent une nouvelle forme de liberté où l'homme est maître de son destin, de son esprit et de ses décisions.

- **De nouvelles valeurs autour de la réussite et du bonheur**

Une autre évolution sociétale concerne de façon plus large les valeurs autour du bonheur et de la réussite. En effet, les conditions pour « réussir sa vie » dans notre société actuelle ont changé.

Une étude réalisée par l'ESSEC en partenariat avec l'institut de sondage CSA a été publiée en 2011 et souhaitant approfondir la notion de réussite et ses composantes dans le monde. Les résultats ne sont pas surprenant : l'argent n'est plus la première source de réussite. Même si réussir sa vie inclue toujours la réussite de la vie professionnelle, celle-ci concerne largement les relations entretenues avec les collègues de travail. Enfin, réussir sa vie familiale et sociale apparaît comme un objectif majeur pour dire que l'on a réussi sa vie. 95% des français interrogés lors de cette étude accordent la priorité à des objectifs « intimistes » tels qu'avoir une famille heureuse, une vie sociale et amicale, du temps libre. Même lorsqu'il s'agit du domaine professionnel, le sentiment d'accomplissement le plus fort est attribué à l'entente avec ses collègues[26].

L'argent et la réussite professionnelle ne sont plus la clé du bonheur. Les individus ont besoin d'être reconnus dans leur travail, de se sentir efficaces, d'y trouver un intérêt et un sens. Mais cela ne passe pas uniquement par la valeur qu'ils créés mais aussi par les relations qu'ils construisent et la reconnaissance qu'ils reçoivent.

---

[25] *Sociologie de la famille contemporaine, 2007* – François de Singly

[26] Communiqué de presse ESSEC Business School en partenariat avec l'Institut CSA – *Le rapport à la réussite*

Enfin, pour réussir, les hommes ont besoin de se sentir accompli dans leur vie sociale et familial. On observe donc que les français dépensent plus de temps et d'argent dans les loisirs depuis le début du 20ème siècle. La modernisation de l'économie, la tertiarisation des capacités productives, l'apparition des congés payés en 1936 ont permis aux hommes d'atteindre une autonomie face au travail qui jusqu'alors était considéré comme le temps social n°1 rythmant leur vie. Le budget des loisirs a augmenté d'environ 50% en 15 ans depuis les années 1960. Cette hausse est liée au niveau de vie des ménages mais aussi à leur moral. Par exemple, en 2009, alors que la France était en pleine crise et que le pouvoir d'achat diminuait, la part du budget consacré aux loisirs augmente légèrement alors que cette proportion a diminué entre 2002 et 2009[27]. On parle alors de conquête sociale ou culturelle en France où le temps des loisirs, des vacances, des voyages, s'est rallongé et l'homme ne considère plus le travail comme une obligation absolue. On est donc passé à une société basé sur le travail à une société qui civilise les loisirs et le temps libre.
Cette nouvelle quête du loisir et de l'harmonie traduit d'un besoin grandissant de se divertir, d'oublier les problèmes et de s'exprimer plus librement et ouvertement à travers une activité physique ou culturelle.

- **Le nouveau rôle du manager**

D'autre part, une évolution plus managériale tient du rôle du manager qui a bien évolué ces dernières années. En effet, le manager ne donne plus simplement des ordres à ses employés qui les appliquent sans contestation, mais il doit aussi convaincre ses subordonnés de la pertinence de ses décisions et de rejoindre son point de vue. Ainsi, le manager doit obtenir la confiance de ses collaborateurs et de l'ensemble de son équipe pour gagner leur adhésion. Le manager est responsable de la cohésion du groupe. Au-delà d'un rôle décisionnel et informationnel, le manager a également un rôle interpersonnel en tant que symbole de l'équipe, leader et agent de liaison. On revient donc progressivement à la définition primaire du manager vu comme un « bon père de famille » qui sait « conduire le ménage » et utiliser des moyens disponibles pour diriger la maison.

- **L'utilisation nécessaire des emotions**

Ensuite, les conventions sociales établies et la culture ont longtemps obligé les individus à canaliser leurs émotions : exprimer ses émotions a longtemps été signe de faiblesse dans l'entreprise pour l'homme, individu rationnel et objectif. Celui-ci reste encore dans certaines cultures celui qui sait ne rien éprouver en apparence, mais traditionnellement, la femme et l'enfant ont davantage de libertés à exprimer leurs émotions. Cependant, les émotions et l'affect commencent progressivement à être reconnus comme régulateur des comportements et des relations. Les entreprises commencent à comprendre le lien qu'il

[27] INSEE : http://www.insee.fr

peut exister entre les affects et la motivation, la satisfaction au travail. Aujourd'hui, plus de place est laissée à l'utilisation des émotions dans l'entreprise, au vécu et aux ressentis bénéficiant à la mobilisation et l'unité des équipes et à l'implication dans l'entreprise et ses valeurs. L'émotion est maintenant perçue comme un moteur de l'action et de l'engagement.

Les nouvelles pratiques de management mettent en exergue la place grandissante des émotions dans le travail comme composante essentielle de la compétence professionnelle. Enfin certains auteurs considèrent que l'intelligence émotionnelle prédit mieux la réussite professionnelle que l'intelligence cognitive. (Nous développerons cette idée dans la partie théorique). Les pratiques de coaching et de développement personnel de plus en plus utilisées par les entreprises pour leurs employés nous montrent l'importance du rôle des émotions pour les entreprises et leurs managers. La place grandissante accordée aux émotions dans le travail et sa gestion de plus en plus professionnelle s'expliquent également par l'impératif d'autonomie et d'adaptation aux changements fréquents, au développement d'un management transversal et la participation à des équipes multiculturelles.[28]

Dans ce contexte, l'utilisation des émotions et la bonne gestion de celles-ci apparaissent comme nécessaires ou du moins de plus en plus acceptées dans un monde où le stress et le mal-être se sont installés dans les grandes entreprises.

Emerge donc l'idée depuis quelques années que la réussite professionnelle d'un individu tiendrait non plus seulement à son intelligence académique mesurer par le célèbre Quotient Intellectuel mais également à ses qualités relationnelles, son empathie, ses compétences émotionnelles. C'est dans ce contexte que des auteurs ont écrit des ouvrages sur une nouvelle forme d'intelligence appelée Intelligence Emotionnelle mesurée par un Quotient Emotionnel et qui consisterait à "gérer ses sentiments de manière à les exprimer de façon appropriée et efficace afin de permettre aux autres de collaborer harmonieusement aux objectifs communs"[29] (D. Goleman).

Un célèbre diction populaire aux Etats-Unis clame : « I.Q. gets you hired, E.Q. gets you promoted » signifiant qu'il ne suffit plus d'avoir un Q.I élevé pour réussir professionnellement, et que c'est ce fameux Quotient Emotionnel qui permettra aux individus de gravir les échelons. D'autres parlent d'une revanche du Q.E. sur le Q.I. où le Q.E. déterminerait également le succès d'une personne en mesurant des compétences non techniques mais essentielles dans la réussite d'un individu ; « raison pour laquelle la pratique des tests de Q.E. commence à se généraliser en entreprise » explique Gilles Azzopardi, psychologue et auteur des Nouveaux tests de recrutement.

[28] Cahier de recherche EM Lyon, *Les émotions dans le travail* – Sylvie Roussillon, Professeur à l'Unité Pédagogique et de Recherche Management & Ressources Humaines, Décembre 2003

[29] *Emotional Intelligence* - Daniel Goleman

Pour conclure, notre société est confrontée à deux mouvements divergents : d'un côté des évolutions économiques valorisant le Q.I. et génératrices de stress et de mal-être ; et d'un autre côté une société qui tente de valoriser le bien-être et l'expression des émotions pour plus de cohésion et de performance : une société où le Q.E. gagnerait une place légitime en tant qu'enrichissement plutôt qu'alternative au Quotient Intellectuel.

Dans cette optique, il serait donc intéressant de s'interroger sur l'apparition de cette notion d'Intelligence Emotionnelle (notée IE). Est-elle effectivement une forme d'intelligence qui au-delà du célèbre Q.I. pourrait apporter des compétences nécessaires pour « survivre » dans notre société ? Nous présenterons donc dans cette troisième partie les modèles théoriques qui ont été développés sur ce sujet et qui appuieront notre étude qualitative.

3. LA THÉORIE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Les traces les plus anciennes de l'intelligence émotionnelle peuvent remonter aux travaux de Charles Darwin sur l'importance de l'expression émotive pour la survie et l'adaptation. Dans les années 1900, bien que les définitions de l'intelligence aient souligné des aspects cognitifs tels que la mémoire et la résolution des problèmes traditionnels, plusieurs chercheurs influents dans le domaine d'études d'intelligence avaient commencé à identifier l'importance des aspects non cognitifs. Par exemple, dès 1920, E.L. Thorndike a employé le terme d'intelligence sociale pour décrire la capacité à comprendre et à manager les autres.
De même, en 1940, David Wechsler décrit l'influence des facteurs non-intellectuels sur le comportement intelligent, et en outre a argué du fait que les modèles d'intelligence ne seraient pas complets jusqu'à ce que nous poussions décrire ces facteurs.

En 1983, Howard Gardner a présenté l'idée des intelligences multiples[30] incluant l'intelligence interpersonnelle (la capacité de comprendre les intentions, les motivations et les désirs d'autres personnes) et l'intelligence intra personnelle (la capacité de se comprendre, d'apprécier ses sentiments, craintes et motivations). D'après Gardner, les mesures traditionnels d'intelligence, tels que le Q.I., échouent à expliquer de façon complète la capacité cognitive.
Ainsi, quels que fut les noms donnés au concept, une croyance universelle persistait que les définitions traditionnelles de l'intelligence manquaient dans la capacité d'expliquer entièrement la performance des individus.

Aujourd'hui, il existe trois principaux modèles de l'Intelligence Emotionnelle :

[30] *Frames of Minds : the Theory of Multiple Intelligence* – Howard Gardner

- Le modèle d'habilité de Salovey et Mayer où l'Intelligence Emotionnelle est une forme d'intelligence pure, c'est-à-dire qu'elle est considérée comme une habilité cognitive.
- Le modèle mixte Bar-On où l'IE correspond à une intelligence mixte composée à la fois d'habilités cognitives et de traits de personnalité.
- Le modèle de D. Goleman est également un modèle mixte où l'IE est une combinaison de capacités mentales et de traits de la personnalité. En revanche, dans ce modèle, contrairement à celui de Bar-On qui met en avant l'influence des facteurs cognitifs et de la personnalité sur le bien être général, D. Goleman se concentre sur le rendement et applique ces facteurs sur le succès dans le monde du travail et de l'entreprise.

Nous développerons ici les deux modèles de Salovey/Mayer et de D. Goleman.

A. UN CONCEPT INTRODUIT PAR SALOVEY ET MAYER

- Le modèle de Salovey et Mayer : un modèle d'intelligence pure centrée sur la capacité

C'est au début des années 1990 que ces auteurs se sont intéressées à une nouvelle forme d'intelligence qui prendrait en compte les émotions, plus que la technicité ou les connaissances acquises à l'école ou lors des études. John D. Mayer, psychologue à l'université de New Hampshire, ainsi que Peter Salovey, doyen et professeur de psychologie, de gestion, d'épidémiologie et de santé publique à l'université de Yale, ont co-développé le modèle d'Intelligence Emotionnelle[31] en prouvant qu'au-delà d'un traditionnel quotient intellectuel, les individus sont dotés d'émotions qu'ils peuvent apprendre à gérer et ainsi dépasser le fameux Q.I.

Ils définissent l'Intelligence Emotionnelle comme cette capacité à percevoir les émotions, à accéder et générer des émotions afin d'aider la pensée, à comprendre les émotions et la connaissance émotionnelle et de réguler les émotions de façon réfléchie afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle. Cette définition combine les idées que l'émotion rend la pensée plus intelligente et qu'un individu peut penser les émotions plus intelligemment.

Il faut donc bien distinguer l'intelligence émotionnelle, qui suppose la capacité mentale de comprendre et contrôler ses propres émotions et celles des autres, à la capacité d'être sociable, chaleureux et d'adapter son comportement en fonction des situations.

Bien que l'intelligence et les émotions aient longtemps été considérées comme des adversaires où l'émotion trouble la pensée, Salovey et Mayer réconcilient ses deux notions en axant leur concept d'intelligence émotionnelle sur la complexité potentiellement intelligente du raisonnement émotionnel

[31] *What is Emotional Intelligence?* - John D. Mayer & Peter Salovey

dans la vie quotidienne. Les émotions traduisent des informations concernant les relations qu'un individu entretient avec le monde qui l'entoure.

Salovey et Mayer ont donc développé un modèle de l'IE qu'ils considèrent comme une série de capacité répartie dans quatre branches principales.

D'après ces deux auteurs, l'intelligence émotionnelle comporte deux dimensions : la dimension expérientielle (capacité à percevoir et éprouver les émotions sans forcément les réguler) ; et la dimension stratégique (capacité à comprendre et réguler les émotions sans forcément les percevoir). Chaque dimension est ensuite divisée en deux autres branches allant du processus psychologique de base au processus plus complexe intégrant l'émotion et la cognition. Le modèle intègre enfin la dimension temporelle du développement des capacités émotionnelles.

4. Régulation émotionnelle			
Capacité de rester ouvert aux émotions, qu'elles soient plaisantes, ou déplaisantes.	Capacité de s'engager dans un état émotionnel, de le prolonger ou s'en détacher.	Capacité de contrôler ses émotions et de reconnaître leur clarté, influence ou raisonnabilité.	Capacité de manager ses propres émotions et celles des autres en retenant les émotions négatives et en accroissant les émotions plaisantes sans réprimer ou exagérer les informations qu'elles transmettent.
3. Compréhension émotionnelle			
Capacité de nommer l'émotion et reconnaître les liens entre les mots et les émotions, telles que le lien entre « aimé » et « apprécié ».	Capacité d'interpréter le sens que les émotions transmettent concernant les relations. Ex: la tristesse suit souvent une perte.	Capacité de comprendre les émotions complexes: l'amour et la haine comme sentiments simultanés.	Capacité de reconnaître et comprendre les transitions entre les différents états émotionnels, comme la transition de la colère à la satisfaction.
2. Assimilation Emotionnelle			
Les émotions donnent la priorité à la pensée et dirigent l'attention vers l'information importante.	Les émotions sont suffisamment vives et disponibles qu'elles peuvent être produites comme aide au jugement et à la mémoire concernant les sentiments.	Les oscillations d'humeur émotives changent la perspective de l'individu, encourageant la considération de points de vue multiples.	Les états émotifs encouragent des approches spécifiques de problème comme lorsque le bonheur facilite le raisonnement inductif et la créativité.
1. Perception émotionnelle			
Capacité d'identifier l'émotion, les sentiments et les pensées.	Capacité d'identifier l'émotion chez les autres, dans les objets, l'art etc... à travers le langage, le son, l'apparence et le comportement.	Capacité d'exprimer les émotions avec précision, et d'exprimer les besoins relatif à ces émotions.	Capacité de discerner les émotions vraies ou fausses.

Source : *What is Emotional Intelligence ?* Chapter 1 - John D. Mayer & Peter Salovey

En décrivant leur modèle, Salovey et Mayer croient vivement que, tout comme le Q.I., l'Intelligence Emotionnelle contribuerait positivement au succès d'une personne, le succès étant défini de façon très large. Un individu plus émotionnellement intelligent, qui maîtrise donc les capacités décrites dans le modèle ci-dessus serait ainsi capable de rendre ses employés plus heureux, de communiquer de l'intérêt et de mener des projets qui impliquent des produits insufflant sentiments et esthétique.

B. UN TERME POPULARISE PAR D. GOLEMAN

-Le modèle de D. Goleman : un modèle d'intelligence mixte

Daniel D. Goleman est un psychologue américain né en 1946 et devenu célèbre pour l'ouvrage qu'il a écrit en 1995, *Intelligence Emotionnelle*. Longtemps journaliste au New York Times, D. Goleman s'intéressait particulièrement aux sciences du comportement et a été inspiré par les conclusions du modèle de Salovey et Mayer pour écrire son ouvrage.

Le modèle de D. Goleman concernant l'IE développe 4 concepts :

- La **conscience de soi**, soit la capacité à comprendre ses propres émotions, leurs causes et conséquences tout en faisant appel à ses sentiments pour guider ses décisions.
- La **maîtrise de soi**, soit la capacité à maîtriser ses émotions et à s'adapter aux différentes situations.
- La **conscience sociale**, soit la capacité à comprendre les émotions des autres et à y réagir de façon appropriée.
- La **gestion des relations**, soit la capacité d'influencer les autres tout en favorisant leur développement et de gérer les conflits.

A chaque concept de l'intelligence émotionnelle, D. Goleman va y attribuer une compétence. Il existe donc, d'après cet auteur, quatre compétences émotionnelles, qui ne sont pas des talents innés à l'homme mais au contraire des compétences que les individus doivent développer, perfectionner avec le temps afin d'atteindre un rendement exceptionnel.

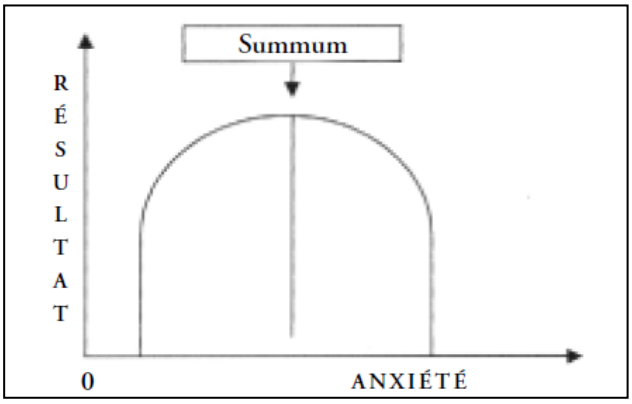
Goleman émet également l'hypothèse que nous naissons tous avec un niveau d'intelligence émotionnel qui déterminera notre potentiel à acquérir et développer des compétences émotionnelles par la suite.

Voici un tableau expliquant le modèle de D. Goleman[32] attribuant à chaque concept une compétence émotionnelle.

	SOI Compétence personnelle	AUTRES Compétence sociale
CONSCIENCE	**Conscience de soi** Conscience émotionnelle de soi Auto-évaluation précise Confiance en soi	**Conscience sociale** Empathie Souci du service Compréhension organisationnelle
MAÎTRISE	**Maîtrise de soi** Contrôle de soi Fiabilité Droiture Adaptabilité Motivation Initiative	**Gestion des relations** Aider les autres à se perfectionner Influence Communication Gestion des conflits Leadership Catalyseur du changement Établissement de relations Travail d'équipe et collaboration

32 *Emotional Intelligence* – Daniel Goleman

Le Quotient Emotionnel mesure cette forme d'Intelligence Emotionnelle utilisant les émotions comme facteur de réussite et de performance. Des tests de Q.E. ont été mis en place, validés scientifiquement et utilisés par des entreprises. Le premier test de Q.E. mis au point par Ruben Bar-On après la publication de D. Goleman, *Emotional Intelligence*, est le premier validé scientifiquement, l'un des plus utilisés aujourd'hui bien qu'introduit en France en 2005, et déployé dans de nombreux groupes multinationaux tels qu'Accor ou l'Oréal. Ce test comporte 133 affirmations sur la vie en général, par rapport auxquelles le sujet interrogé doit se situer, et le Q.E. est ainsi calculé sur cinq échelles : interpersonnel, intrapersonnel, adaptabilité, humeur général et gestion du stress.



D. Goleman s'est également intéressé à la notion d'anxiété, très intéressante pour le sujet de l'étude qui va suivre. En effet, dans sa thèse sur l'IE, il cherche à démontrer l'influence de nos émotions sur notre vie, nos performances et nos échecs. Un des arguments pour soutenir sa thèse est d'affirmer que les dispositions d'esprit négatives sont une entrave à la pensée. D. Goleman veut démontrer que l'anxiété peut engendrer ce qu'il appelle un « immobilisme cognitif » et user l'intellect. Cette anxiété monopolise l'attention du sujet et l'empêche d'entrevoir de nouvelles choses. Ainsi le cerveau émotionnel pourrait prendre le dessus et subjuguer le cerveau pensant. Selon le chercheur, un état d'anxiété et de stress peut saboter des résultats scolaires voire même mener à l'échec dans le cas d'activités complexes. Cependant, D. Goleman admet qu'un certain niveau de stress ou d'anxiété est nécessaire pour éviter l'apathie, ou atteindre un objectif donné. Il explique ce rapport entre l'anxiété et le résultat sur la courbe ci-contre :

D'après le psychologue, « le contrôle de l'anxiété et des émotions est une excellente façon d'optimiser le rendement » (D. Goleman, 1997).

Ce graphique illustre qu'à un niveau nul d'anxiété, le résultat et la performance d'un individu sont également nuls. Mais en augmentant l'état d'anxiété, le résultat croît également jusqu'au point optimal. Au-delà d'un certain niveau d'anxiété, les résultats chutent jusqu'à zéro lorsque l'état d'anxiété tend vers son maximum.

Ainsi, D. Goleman explique à travers ce schéma, que l'état émotionnel engendré par le stress et l'anxiété est nécessaire dans une certaine mesure pour obtenir des résultats dans l'action ; qu'on peut contrôler cet état jusqu'à optimiser le rendement ; mais qu'on peut aussi perdre le contrôle de nos émotions.

Avec les travaux de Goleman et son best-seller, l'Intelligence Emotionnelle est devenu un terme populaire aujourd'hui, largement employé par les psychologues, les DRH et même les managers. L'apparition et le développement de ce nouveau concept implique beaucoup de choses dans le monde des affaires et

notamment sur le stress que vivent un nombre grandissant d'employés. Nous allons voir dans cette prochaine partie que certains auteurs se sont déjà intéressés à un lien probable entre l'IE et la gestion du stress.

C. LE DEVELOPPEMENT DE L'I.E. ET SES IMPLICATIONS SUR LE STRESS

Une étude publiée en 2011 par des chercheurs du Département de psychologie de l'Université Catholique de Louvain et de l'Université de Liège (Moira Mikolajczak, Jacques Grégoire, Ilios Kotsou, Delphine Nelis)[33] vise à montrer qu'il est possible de développer les compétences émotionnelles chez l'adulte, que cette amélioration a pour conséquence une meilleure santé physique, mentale et sociale et ainsi réduire la sécrétion d'hormone de stress (cortisol). Cent trente deux sujets ont été choisis au hasard pour participer à l'étude et désignés pour faire partie d'un groupe de développement des différentes compétences émotionnelles (groupe 1), ou d'un groupe de contrôle (groupe 2).Le groupe 1 a suivi une formation de deux jours pour développer les quatre compétences du Q.E., puis un mois de suivi par e-mails invitant à répéter les exercices effectués durant la formation. Les résultats de l'étude ont révélé que le niveau de compétences émotionnelles augmentait significativement dans le groupe 1 par rapport au groupe 2. Ces résultats suggèrent également que les compétences émotionnelles - définis comme la capacité à identifier, comprendre, exprimer, manager et utiliser ses propres émotions ainsi que celles des autres - peuvent être amplifiées, ayant des bénéfices réels sur le fonctionnement personnel et interpersonnel durant au moins un an.

Dans ce contexte, et en tenant compte des différents modèles construits par d'autres chercheurs par le passé, le docteur Moira Mikolajczak et ses collègues ont proposé un modèle d'IE intégrant trois niveaux : connaissance – capacité – caractère. Le niveau de *connaissance* correspond à ce que les individus savent de leurs émotions. Le niveau de *capacité* est l'aptitude qu'ont les individus à appliquer leur connaissance dans une situation réelle. Et enfin le niveau de *caractère* réfère à la propension de se comporter d'une certaine façon dans des situations émotionnelles.

D'après cette étude, et les résultats de l'intervention sur un groupe d'individus, **l'IE serait corrélé négativement au caractère anxieux, stressé, dépressif et négatif en général, tandis qu'elle serait corrélée positivement au bien-être subjectif et à la satisfaction**. Une des explications de ces résultats est que l'intelligence émotionnelle freine les réactions aux événements négatifs et stressants. Les individus

[33] *Emotional Plasticity : Conditions and Effects of Improving Emotional Competence in Adulthood* – Ilios Kotsou, Delphine Nelis, Jacques Grégoire and Moira Mikolajczak.

ayant des compétences émotionnelles élevées évaluent ces événements moins négativement et utilisent des stratégies de régulation émotionnelle plus efficaces que nous développerons dans notre étude.

De plus, l'IE joue un rôle majeur dans les relations sociales. Elle prédit la qualité des interactions sociales. Et cet effet est particulièrement important concernant la santé. Un exemple frappant est que l'IE est corrélée à un niveau plus bas de stress lié au travail et de harcèlement ou comportements agressifs : deux problèmes actuels qui génèrent des coûts sociaux et organisationnels très élevés.

Ces dernières années, la question du développement de l'IE chez les adultes a reçu une attention particulière dans le monde du travail, et particulièrement chez les coachs d'entreprise. Connaissant l'impact des compétences émotionnelles sur le stress et la santé mentale et physique, et le coût pour les entreprises des troubles physiques et mentaux liés au stress (2 à 3 milliards d'euros en France en 2007 d'après l'Institut National de Recherche et de Sécurité), de nombreux programmes d'entraînement et de coaching conçus pour améliorer les capacités émotionnelles ont été lancés.

Ainsi, la présente étude soutient que la notion de compétence émotionnelle peut être améliorée chez les adultes, ayant des bienfaits sur l'adaptation sociale, physique et mentale. En effet, le groupe d'intervention (groupe 1) a montré un épanouissement incontestable des compétences émotionnelles, associé à une diminution du stress perçu par les sujets et du stress objectif (cortisol), des plaintes somatiques et une amélioration dans la qualité des relations sociales.

Cette étude menée, confirmerait donc bien l'hypothèse selon laquelle il existerait une relation entre le développement de l'intelligence émotionnelle et la gestion du stress, et cette relation serait même positive.

A travers l'étude qui va suivre, nous allons donc tenter d'apporter une approche qualitative pour compléter et valider cette affirmation.

II. PROBLÉMATIQUE

En 50 ans nous avons assisté à un bouleversement des normes sociales transformant l'employé rationnel, qui travaille pour survivre, à un employé émotionnel qui s'accomplit dans son travail, ses loisirs et ses relations avec les autres. Ce travailleur moderne a goûté à la liberté d'agir, d'avoir le choix mais aussi d'exprimer ses émotions. Ainsi la modification de la gouvernance mondiale, l'essor d'un village culturel où les crises économiques et financières se transmettent à la vitesse grand V, ont bouleversé les nouveaux repères sociaux de l'homme en le contraignant à travailler plus vite en moins de temps, à être plus efficace et plus compétitif. Entrechoqués entre plus de liberté et plus de pression professionnelle, les salariés sont de plus en plus dépassés et soumis au stress. Les entreprises ont compris qu'en créant un univers de travail propice à la liberté individuelle et à l'expression des émotions, le choc pour les travailleurs serait réduit et ces derniers seraient plus efficaces. Malgré cela le stress reste un fléau paralysant pour les travailleurs et leur efficacité. Dans cette optique, quelles sont les alternatives ? Nous envisageons que ce n'est pas seulement à l'entreprise de prendre conscience de ce lien entre stress et émotions mais aussi à l'individu lui-même. L'enjeu est donc de nous pencher sur les capacités de l'individu à comprendre, exprimer et gérer ses émotions pour contrôler son stress.

D'un point de vue théorique, les chercheurs ont fait apparaitre un lien négatif entre les deux. Nous reprendrons donc leur acquis comme hypothèse : le développement de l'intelligence émotionnelle permettait une meilleure gestion du stress. Sous entendu plus de Q.E., moins de stress. Nous avons décidé de valider cette hypothèse et d'en chercher des applications au sein d'une population particulière : les cadres juniors dans la grande consommation. Nous avons fait ce choix pour deux raisons. Les entreprises de ce secteur sont aujourd'hui confrontées à un environnement commercial de plus en plus complexe et difficile. La concurrence sur les prix et la pression sur les marges, l'inflation des coûts de distribution obligent les entreprises à penser et agir différemment. Cette pression qu'imposent les grands distributeurs est souvent source de stress et il nous paraissait intéressant de l'analyser au cours de notre étude.
De plus, le choix de ce secteur s'est naturellement porté vers la grande consommation car en tant que futures diplômées d'Ecole de Management, et futures cadres juniors, nous effectuerons toutes les deux notre stage de fin d'études en tant que Category Manager Junior chez Unilever et Philips afin d'intégrer par la suite un poste commercial dans le secteur de la grande consommation. Etudier ses stresseurs et les moyens pour les éviter est pour nous d'un grand intérêt.

Nous nous tiendrons donc tout au long de notre étude à l'exploration de : **l'intelligence émotionnelle comme outil de gestion du stress chez les cadres juniors dans la grande consommation**.

L'Intelligence Emotionnelle permet-elle réellement d'atténuer le stress des cadres juniors de la grande consommation ? Quelles sont les stratégies de régulation émotionnelles efficaces pour gérer le stress afin d'en réduire ses effets ou de les rendre positifs ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre à travers l'analyse d'une étude qualitative.

Dans cette optique, nous avons rencontré des sujets correspondant à notre cible et mener une étude qualitative permettant d'établir une corrélation entre le niveau de Q.E. et la gestion du stress. A travers une interprétation des résultats, nous formaliserons des recommandations aux jeunes cadres juniors dans la gestion de leur stress quant aux stratégies de régulation émotionnelles efficaces.

III. MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à notre problématique, nous avons décidé de mener une étude qualitative auprès de 10 sujets. Dans cette partie, nous expliquerons la méthodologie que nous avons utilisée pour conduire cette étude.

1. CHOIX DE LA POPULATION

Pour mener notre étude, nous avons fait le choix d'interroger une population très ciblée : Les cadres juniors travaillant dans le secteur de la grande consommation.

Par cadre, nous entendons des individus ayant un diplôme Bac+5 dans le Management ou le Commerce. La notion de « cadre » est encore très floue en France et comporte une multitude de représentations relevant d'une approche culturelle. Un cadre est un employé exerçant des fonctions d'encadrement et de management dans une entreprise. Mais nous retiendrons ici qu'un cadre a un certain niveau de responsabilités dans l'entreprise, et qu'il dispose d'une certaine autonomie dans ses décisions. De plus, nous souhaitions que ces cadres soient *Juniors*, hommes ou femmes, ayant entre 2 et 5 années d'expérience dans le monde de l'entreprise, périodes de stage comprises. Dans moins d'un an nous serons sur le marché du travail et nous considérons que les enjeux pour cette tranche de la population sont grands. Dans un contexte de crise économique nous serons amenées à faire nos preuves, à atteindre des niveaux d'expertise élevés afin de pouvoir gravir les échelons hiérarchiques. Nous serons certainement soumis à la pression, à du surmenage, à de l'incertitude. Développer des méthodes pour éviter de transformer ces stressseurs en stress sera d'un grand intérêt pour nous mais aussi pour cette population.

Plus particulièrement, nous souhaitons à travers cette étude explorer le stress et la gestion des émotions chez ces cadres travaillant dans des entreprises du secteur des biens de grande consommation. Ces biens de grande consommation (Fast Moving Consumer Goods en anglais), opposés aux biens durables, sont des produits dont l'achat est fréquent et le prix relativement bas. Il s'agit de produits agro-alimentaires, ou également de produits cosmétiques, de toilette, détergents, électroniques… Tout produit ayant une courte durée de vie. Procter &Gamble, Nestlé, Danone, Henkel, L'Oréal, Beiersdorf, Campbell… font partie des entreprises les plus connues dans ce secteur.

2. CHOIX DE L'ETUDE QUALITATIVE

Une fois la population choisie, nous avons convenu qu'il était plus cohérent de mener une étude qualitative, plutôt que quantitative. L'échantillon de population comprenant dix individus, une étude quantitative n'aurait pas mené à des résultats représentatifs. Il ne s'agit pas là de représentativité. A travers notre problématique, nous ne cherchons pas à mesurer ou détecter une tendance, mais à

comprendre les attitudes et sentiments des individus interrogés, analyser leurs comportements verbaux et non verbaux afin de recueillir des informations utiles pour comprendre quelles sont les stratégies de régulation émotionnelle les plus efficaces et appropriées dans une situation de stress.
L'étude qualitative a été réalisée par des entretiens individuels en face à face.

3. TRAVAIL PREALABLE: LA RECHERCHE DE CONTACTS

Après avoir décidé que nous allions mener une étude qualitative auprès de cadres juniors du secteur de la grande consommation, nous avons dans un premier temps fixé la semaine où nous souhaitions interviewer ces personnes. Puis nous avons démarré la recherche de contacts. Pour ce faire, nous avons suivi plusieurs pistes :

- Nous avons activé le réseau des diplômés de EMLYON ayant un poste dans une entreprise du secteur de la grande consommation, en contactant directement des personnes de notre connaissance ou en utilisant le réseau EM LYON FOREVER.
- Nous avons également sollicité nos connaissances, amis et entourage de EMLYON ayant effectué un stage dans le secteur choisi ou connaissant une personne travaillant dans la grande consommation.
- Nous avons interrogé notre entourage personnel.
- Enfin, nous avons utilisé les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ou Viadeo.

Cette recherche nous a permis de rentrer en contact avec vingt personnes correspondant à notre cible. Parmi ces vingt contacts, nous avons eu deux réponses négatives, huit absences de réponses et dix réponses positives. Nous avons donc pu interviewer neuf cadres juniors. La dixième personne a souhaité annuler l'entretien à la dernière minute, et n'a pas pu se rendre disponible plus tard. Cette personne nous a tout de même fait part de la pression et du stress qu'elle subissait dans son métier, et que le travail qu'elle devait effectuer ne lui permettait pas de se libérer une heure pour nous rencontrer.
Malgré le nombre restreint de contacts que nous avons recueilli, et l'absence de réponses positives d'une moitié, nous avons tout de même réussi à obtenir un entretien en face à face avec quatre hommes et cinq femmes, âgés de 24 à 27 ans, travaillant dans les plus grands groupes de l'agro-alimentaire et du secteur de l'électronique.
Parmi les 9 personnes interrogées, 6 occupent un poste de responsable de secteur/commercial dans la grande consommation. Ce chiffre est normal et facilement compréhensible. En effet, la fonction de commercial est relativement courante et très appréciée chez les juniors qui commencent leur carrière dans ce secteur. Les 3 autres sujets occupent des postes de Chef de Produit Junior et de Chargé de Recrutement.

Les contacts et les entreprises qui ont participé à cette étude resteront anonymes. Nous utiliserons donc des prénoms de substitution lorsque nous citerons des passages des entretiens.

4. METHODE D'ENTRETIEN FACE A FACE

Parallèlement à la recherche de contacts, nous avons préparé le guide d'entretien en vue des rencontres avec les sujets. Nous voulions que l'entretien se déroule en deux temps.

Dans un premier temps, nous souhaitions que chaque sujet interrogé soit soumis à des tests mesurant leur niveau de stress ainsi que leurs compétences émotionnelles. Pour cela, nous avons sélectionné trois tests :

- Un test mesurant le niveau d'Intelligence Emotionnelle via un questionnaire de « performance » tiré de l'ouvrage *Génération Q.E.,* écrit par C. Haag (Docteur et professeur en management et comportement organisationnel) et J. Séguéla (Publicitaire français et co-fondateur de RSCG) en 2009. Ce questionnaire comporte 25 questions auxquelles les sujets doivent répondre le plus rapidement possible.
- Le test Inventaire des Emotions (EIS) de l'Université de Lausanne évaluant également les capacités émotionnelles des sujets via 33 affirmations auxquelles les interviewés doivent apposer une mesure : Fortement en Désaccord, En désaccord, Neutre, D'accord, Fortement d'accord. Ce test est donc auto-évaluatif et moins objectif. Chaque proposition représentant une opinion ou une attitude.
- Le test PSS10 (*Perceived Stress Scale*) mesurant le niveau de stress perçu à travers 10 questions semi-ouvertes reflétant le débordement émotionnel et l'efficacité personnel perçue par les sujets.

Une fois les tests remplis, nous souhaitions faire évoluer l'entretien vers une interview semi-guidée par des questions. Le but de l'exercice étant d'échanger avec la personne interviewée, qu'elle puisse nous dévoiler sa profession, son quotidien professionnel et ainsi nous révéler le stress qu'elle ressent, sa façon de le gérer, les émotions liées à ce stress et les stratégies mises en place pour réguler les émotions et le stress. Les questions qui ont guidé l'entretien ont été regroupées en six thèmes :

1. Description factuelle de l'entreprise, du poste et des missions professionnelles.
2. Description de l'ambiance, l'atmosphère au travail et de l'épanouissement personnel et professionnel.
3. Le stress ressenti au travail : description et manifestation
4. Gestion du stress
5. Emotions liées au stress
6. Communication, perception et expression du stress et des émotions au travail

Chaque thème comprend des questions très précises et nous les avons entièrement couvertes durant les entretiens. Nous avons également laissé les sujets répondre plus vastement s'il le souhaitait, et nous « rebondissions » parfois sur des réponses pour poser des questions plus larges et improvisées.

Une fois les tests sélectionnés et le questionnaire établi pour les entretiens, nous avons rencontré les 9 sujets individuellement. Pour chaque entretien, nous étions deux enquêteurs face à un sujet interrogé que nous avons rencontré dans un lieu public calme, ou à leur domicile. Avec leur accord, nous avons enregistré

chaque interview à l'aide d'un dictaphone, et nous avons ensuite pu retranscrire les neuf dialogues afin de pouvoir les analyser de façon très précise.

5. GRILLE D'ANALYSE

Parler de stress n'est pas une chose facile, surtout à des personnes inconnues. Parmi les neufs sujets, chacun a sa propre perception de son stress. Mais certains ont eu quelques difficultés à nous parler de leurs émotions, leur stress et leur façon de le gérer. Afin de bien comprendre chaque individu et d'en tirer une juste interprétation, nous avons construit une grille d'analyse à remplir chacune individuellement. Une fois cette grille remplie pour chaque sujet, nous l'avons mise en commun pour former une unique grille contenant une seule et même interprétation sur laquelle nous nous appuierons pour extraire les résultats et recommandations de notre étude qualitative.

Voici la grille.

	Sujet Interrogé	T	E	C	M	F	J	M	J	P
Item 1	Etat de stress (niveau, type…)									
Item 2	Raisons et causes du stress									
Item 3	Maitrise et stratégies de gestion du stress									
Item 4	Manifestations émotionnelles liées au stress (comportementales, cognitives, physiologiques, expressives, subjectives)									
Item 5	Compétences émotionnelles (Perception, compréhension et gestion)									
Item 6	Epanouissement professionnel									

TABLEAU A REMPLIR

Comme pour le questionnaire d'entretien, nous avons sélectionné six items : 4 items consacrés au stress, ses causes, et sa gestion (en bleu); 2 items consacrés aux compétences émotionnelles (en violet). Pour chaque item, nous avons rempli les cases de façon descriptive tout en apportant une première interprétation et perception personnelle des sujets. (Cf Grille commune en Annexe).

IV. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE TERRAIN

1. RESULTATS QUANTITATIFS

Dans cette partie, nous évoquerons uniquement les résultats quantitatifs des trois tests soumis aux personnes interrogées et apporterons une première interprétation de ceux-ci qui nous permettra de voir s'il existe une relation entre le niveau de Q.E. et le niveau de stress. (Nous ne parlons pas ici de stratégie de gestion).

Nous nommerons Q.E.1 le test issu de Génération Q.E. ; Q.E.2 le test EIS ; et PSS10 le test mesure du stress.

Voici les résultats obtenus par les individus interrogés aux trois tests :

	Claire	Thomas	Emmanuelle	Julia	Marjorie	Madeleine	Florent	Josquin	Pierre
Test QE 1	1	3	3	7	7	11	11	11	11
Test QE 2	117	126	112	129	121	119	136	133	142
PSS10	30	24	32	18	22	30	24	19	30
	Groupe 1			**Groupe 2**			**Groupe 3**		

Les résultats de ces trois tests soumis à 9 sujets interrogés nous ont permis d'extraire 3 populations tendancieuses. Nous avons formé ces trois groupes à partir de différents résultats.

Tout d'abord nous avons observé les résultats obtenus par chacun au test Q.E. 1 et vérifié s'il ressortait des sujets ayant un Q.E. plus élevé que d'autres. De façon globale, sur les 9 individus interrogés, les résultats à ce test (que l'on rappelle être un test de performance, donc moins biaisable) ne sont pas très élevés, puisque le meilleur résultat est 11. Jusqu'à 10, la personne peut être considérée comme un « sous-doué » de l'intelligence émotionnelle, très rationnelle, qui ne prend pas en compte ses propres émotions et celles des autres pour résoudre des problèmes : ce qui est le cas de 5 sujets qui obtiennent des résultats entre 1 et 7. Mais soulignons que ces résultats ne signifient pas qu'un développement des compétences émotionnelles est impossible, bien au contraire. De 11 à 15, les personnes sont considérées comme « être dans la moyenne » en maîtrisant la capacité de perception émotionnelle et le vocabulaire émotionnel est satisfaisant ; en revanche la régulation des émotions et leur assimilation dans le raisonnement sont des compétences encore peu développées. Au-delà de 16, il est estimé que le niveau d'intelligence

émotionnelle est bon. Enfin, il est qualifié d' « exceptionnel » lorsque le score est au-dessus de 21[34]. Nous sommes donc face à une population ayant un niveau d'I.E. bas pour la majorité, et plus élevé à un niveau normal pour quatre d'entre eux. Nous avons dans un premier temps isolé les personnes ayant les scores les plus élevés et ceux qui au contraire obtiennent des scores très bas (de 1 à 3). Afin de construire les groupes, nous avons dans un deuxième temps comparé ces premiers résultats avec ceux du test Q.E.2 auto-évaluatif. Nous avons ainsi remarqué que Florent, Josquin et Pierre, trois hommes sur les quatre, obtenaient les résultats les plus élevés à ce test, comparable aux scores obtenus par des grands dirigeants d'entreprise. Nous avons alors décidé de former un groupe composé de ces trois hommes (en rose foncé sur le tableau). Nous n'avons pas intégré Madeleine à ce groupe car, bien que son score au test Q.E.1 soit un des plus élevés, son profil reste mitigé avec le score au test Q.E.2 qui est un des plus bas. Madeleine obtient un score « normal » au test Q.E.1, mais l'auto-évaluation de ses compétences émotionnelles reste inférieure aux trois autres.

Nous avons ensuite formé un groupe composé de Claire, Thomas et Emmanuelle, obtenant les scores les plus bas au test Q.E.1, et dont les résultats au test Q.E.2 sont également inférieurs (en rose clair sur le tableau). Thomas obtient tout de même un score plus élevé que Claire et Emmanuelle à ce test alors que son niveau de Q.E. s'avère être faible. On peut imaginer ici que Thomas a une bonne estime de ses compétences émotionnelles et qu'il s'auto-évalue bien.

Julia, Marjorie et Madeleine feront partie d'un troisième groupe intermédiaire (en blanc sur le tableau). Leur score obtenu au test Q.E.1 sont moyens par rapport aux deux autres groupes, et leurs résultat au test Q.E.2 sont « normaux », comparable à ceux d'étudiants de Grande Ecole de Commerce. Nous ne développerons pas les résultats de cette population intermédiaire dans cette partie car le bilan du tableau des scores nous apprend peu quant à un lien possible entre niveau de Q.E. et stress.

Une fois les 3 groupes formés en fonction des résultats aux deux tests Q.E., nous avons comparé ces scores à ceux du test PSS10 mesurant le niveau de stress. D'après la validation factorielle de l'échelle PSS[35], un score dépassant 27 correspond à un stress à risque et à un accroissement des troubles anxieux et dépressifs pouvant affecter la santé physique et morale.

Dans le groupe n°1, ayant un niveau de Q.E. le plus bas aux tests, Claire et Emmanuelle ont un niveau de stress très élevé, supérieur à 27, donc à risque. Seul Thomas obtient un résultat inférieur à 27, et serait donc moins anxieux et enclin au stress. Nous pouvons expliquer cela par deux raisons. Tout d'abord, parce que « *la littérature a montré que les femmes montrent en général des scores de stress plus élevés que les*

[34] *Génération Q.E. Le quotient émotionnel, arme anti-crise* – C. Haag, J. Séguéla

[35] *Stress perçu en milieu professionnel* – L. Bellinghausen, J. Collange, M. Botella, J-L. Emery, E. Albert

hommes » et que les hommes parlent moins facilement de leur stress. Quand il s'agit donc de remplir un test où il est question de nervosité, de contrôle du stress, les réponses peuvent être biaisées. D'autre part, même si Thomas paraît moins stressé que Claire et Emmanuelle d'après les tests, nous verrons que l'aspect quantitatif n'est pas suffisant et que des éléments qualitatifs peuvent cacher d'autres résultats. Il n'en demeure pas moins que le groupe n°1 présente un niveau de Q.E. bas et un niveau de stress plutôt élevé, quantitativement.
Le groupe n°3 en revanche, ayant un niveau de Q.E. le plus haut, présente un niveau de stress moins élevé, sauf Pierre, dont le score est un des plus élevés. Mais nous verrons dans la prochaine partie, que le stress de Pierre, bien que très élevé d'un point de vue quantitatif, peut être interprété complètement différemment grâce aux résultats qualitatifs. Josquin et Florent demeurent des sujets moins enclins au stress et à la nervosité.

Grâce à ces résultats, nous pouvons dans une certaine mesure établir un premier lien entre le niveau de Q.E. et le niveau de stress perçu : un individu ayant des compétences émotionnelles développées, mesurée par le Quotient Emotionnel, serait un individu moins stressé.
Cependant, les exceptions représentées par Thomas et Pierre, nous montrent que ces résultats peuvent être biaisés ou du moins non suffisants pour étayer une relation claire entre le niveau de Q.E. et celui du stress. D'autres facteurs doivent être pris en compte pour bien comprendre ce lien. Une approche qualitative des entretiens permettra de mieux aborder la notion de stress, ses différentes formes, ses causes, ses méthodes de gestion mais surtout ses implications et ses liens avec le développement des compétences émotionnelles.

2. RESULTATS QUALITATIFS

Afin d'approfondir notre réflexion, nous allons maintenant détailler les aspects qualitatifs de notre étude terrain. Avant d'aller plus loin, il est important de mentionner que nos entretiens ont été semi-directifs. Notre objectif était de seulement introduire les grands thèmes de l'étude et de laisser ensuite les sujets s'exprimer. C'est dans leurs histoires et leur vécu que nous avons pu observer des différences ou des similitudes. Nous les développerons dans cette partie.
Lors de notre étude quantitative, nous avons distingué deux grandes populations. Les personnes ayant un Q.E. plus élevé que les autres et les personnes ayant un Q.E. plus faible. Notre objectif dans la partie qualitative est d'affirmer ou non les scores aux tests grâce aux témoignages que nous avons pu recueillir et vérifier s'il existe un lien pertinent entre niveau de Q.E. et niveau de stress.

Commençons par les Q.E.+. Nous avons considéré conformément aux tests quantitatifs que Florent, Josquin et Pierre étaient des personnes avec un Q.E. supérieur aux autres personnes interrogées (mais pas

nécessairement très bon !!). Alors sont-ils vraiment Q.E. + d'après les témoignages que nous avons recueillis ?

Dans les trois cas, les résultats aux tests reflètent bien leurs témoignages. Ces trois sujets, tous de sexe masculin, ont un travail de contact. Deux sur les trois sont responsables de secteur et le dernier est chef de rayon dans un hypermarché d'un grand distributeur. Ils sont tous conscients que leur métier fait appel aux émotions. « Il y a une grande part d'émotionnel dans mon travail de commercial, nous dit Florent, j'ai du apprendre à passer d'un état émotionnel à un autre en fonction des situations ». « Un manager c'est quelqu'un d'humain qui n'a pas peur d'exprimer ses émotions. Je mise à 100% là-dessus et ça marche » nous dit Pierre. Enfin, pour Josquin les émotions sont essentielles : « Etant donné que nous sommes dans un contexte concurrentiel [...] si tu n'as pas un bon relationnel, ou du moins si tu ne dégages pas une image positive auprès de tes clients, tu ne seras pas celui auquel ils penseront en premier quand ils auront quelque chose à faire ». Dans le contact que nous avons eu avec ces trois personnes, nous avons également toutes les deux ressenti qu'ils étaient les plus intelligents émotionnellement. Ils nous ont posé des questions sur nos projets, ils ont été plus disponibles que les autres, ils ne sont pas dans la démonstration mais soignent plutôt leur contact.

Chacun en fait sa stratégie et est conscient que les émotions aident à conclure une vente, améliorer le relationnel avec ses clients ou encore à manager son équipe. « Un bon patron c'est quelqu'un qui va comprendre au jour le jour comment gérer son équipe dans la bonne humeur tout en ayant en tête son échelon supérieur. Comment installer une bonne ambiance de travail, une zen attitude en ayant une attitude amicale tout en gardant une part d'exigence et d'autorité ? Il faut maintenir la relation chef-employé sans qu'elle ne se voit ni se ressente. », nous explique Pierre.

Afin d'arriver à leur fin ces sujets nous ont fait part de leur entrainement, de leur travail pour comprendre et maitriser leurs émotions et celles des autres. « J'ai fait un réel travail de fond dans la gestion de mon équipe », nous explique Pierre. Ils ont essayé de me taquiner au départ, ils ont essayé de voir si j'étais résistant et il y a deux ou trois fois où j'ai du les recadrer ». Florent a quant à lui, pratiqué le théâtre d'improvisation pendant longtemps. Aujourd'hui il sait passer par des états émotionnels différents et ce savoir lui sert quotidiennement au travail.

En revanche nous avons constaté que seulement trois des quatre compétences émotionnelles étaient développées chez ces trois personnes. Ils maitrisent bien la compétence 1 : Percevoir les émotions chez soi et chez les autres, la compétence 2 : Assimiler les émotions dans la pensée et la compétence 4 : Manager les émotions. En revanche ils ont plus de mal avec la compétence 3 : Comprendre les émotions.

Ces personnes au Q.E. plus élevé sont-elles épanouies dans leur travail ? Dans les trois cas, oui. Florent est très épanoui. Il a une vision très stable et sur le long-terme pour sa carrière dans ce groupe alimentaire. Nous supposons que cette envie et ce besoin de projection et de stabilité sont des démonstrations de son intelligence émotionnelle. Josquin est aussi heureux au travail. Il a quitté une entreprise il y a deux mois car ses valeurs ne correspondaient pas à sa personnalité. Il a fait le choix d'intégrer un groupe qui lui

permettrait de mieux s'épanouir. Enfin Pierre a explicitement déclaré qu'il avait choisi son métier car il correspondait à sa personnalité. Selon lui : « Ça m'a appris à m'organiser, bien gérer mon emploi du temps pour profiter de ma vie personnel. C'est un métier très stimulant et une bonne carte de visite ». Ces individus sont heureux au travail car ils ont perçu ce dont ils avaient besoin pour être heureux. Il existe donc un lien fort entre l'intelligence émotionnelle et l'épanouissement au travail.

Afin de répondre à notre hypothèse de lien entre Q.E. et Stress, la question que nous allons maintenant nous poser est : ces individus dits « Q.E.+ » sont-ils stressés ? Nous avons vu dans les résultats quantitatifs que deux d'entre eux ne l'étaient pas et que le troisième l'était fortement. Pouvons-nous vérifier ces résultats avec les témoignages que nous avons recueillis ? Lors de l'analyse de nos entretiens qualitatifs nous avons en effet divisé cette population Q.E. + en deux sous-populations : Stress - - avec Florent et Josquin, très peu stressés et Stress + + avec Pierre qui l'est énormément. Josquin et Florent considèrent le stress comme quelque chose de négatif qui nuit à la performance. Ils connaissent donc exactement les facteurs qui peuvent déclencher leur stress et sont préparés à les surmonter. Florent nous a parlé de deux types de stress : le stress par anticipation duquel il arrive à tirer profit car ça le booste ; et le stress par réaction face à un évènement imprévu et qu'il ne peut pas maitriser. Une bonne préparation aide à minimiser ce stress par réaction. Pour Josquin, le stress est quelque chose qui surgit lors d'une situation imprévue dont il n'a aucune maitrise. En ce sens cette définition se rapproche de la deuxième définition de Florent. A l'inverse, Pierre voit le stress comme quelque chose de très positif qui le stimule et le pousse à faire mieux. Il surgit à la suite d'une pression de sa hiérarchie, lors de grosses journées en magasin… Et c'est dans ces situations qu'il va donner le meilleur de lui-même. Pierre va jusqu'à nous dire qu'il recherche ces situations de stress. En choisissant un métier dans la grande distribution, il savait qu'il allait être dans un environnement très stressant mais aussi stimulant et c'est ce qui lui a plu. Malgré une différence dans leur degré de stress, ces trois personnes ont toutes un point commun qui est leur capacité à connaître parfaitement les effets du stress sur leur comportement. « Lors d'un stress par réaction, j'ai la sensation d'être ailleurs, je rougis, je transpire, j'ai la boule au ventre » nous dit Florent. « Le stress que tu peux avoir sur une situation que tu t'imagines, c'est de la peur et de l'inquiétude avant » nous dit Josquin. « Par contre, après quand tu analyses la situation et tu dis bon là j'ai « merdé », là c'est positif, le stress a un effet positif dans le sens où tu te remets en question et tu te demandes ce qu'il faut que tu fasses pour éviter ça la prochaine fois » ajoute-t-il. Enfin Pierre nous dit : « Je ressens le stress physiquement, j'ai de l'adrénaline, ça me booste ». Tous, en reconnaissant les actions du stress sur leur comportement mais aussi les déclencheurs du stress, peuvent mettre des stratégies de régulation en place permettant de réduire ce stress ou de le transformer en un atout. Pour faire de son stress quelque chose de positif Pierre nous dit : « Je me dis que ce n'est pas grave, je relativise. […] Il y a des choses tellement plus graves dans la vie. […] Aujourd'hui on stresse pour des choses ridicules. Quand je commence à être stressé je pense à autre chose je me dis […] qu'il y a d'autres choses que seulement le travail dans la vie ». Pour Josquin, c'est la préparation et le travail pour envisager toutes les éventualités qui lui permettent de gérer son stress. Si le

stress s'empare de lui, il essaye de ne pas paniquer et s'il n'a pas la réponse pour son client, il « botte en touche ». Si quelque chose se passe mal il va trouver une façon de revenir à un état positif (appeler un ami, faire les magasins). Enfin Florent, entre dans un personnage qui change d'émotions en fonction des situations, lors de ses rendez-vous clients. Selon lui, c'est une manière de « mener la danse » et ainsi d'éviter les situations de stress. Il nous dit également que « l'expérience, la capacité à relativiser mais aussi la préparation sont des atouts dans la gestion du stress ». Florent fait également beaucoup de sport et sort lorsqu'il connaît des périodes de stress.

Se connaître c'est aussi savoir quelles stratégies adopter pour gérer son stress. Malgré leurs trois postes stressants, ces individus Q.E.+ arrivent à maitriser leur stress. Pierre ne cherche pas à l'effacer et en a fait une de ses forces. Florent et Josquin arrivent à le gérer parfaitement pour ne pas se laisser paralyser et même aller jusqu'à le faire disparaitre. Ces individus au Q.E. plus élevé ne sont donc pas paralysés par le stress.

Nous allons maintenant nous intéresser à la population Q.E.- que nous avons identifiée suite à l'analyse de l'étude quantitative. Nous avons isolé trois personnes qui, à l'issue des tests, ont eu des scores de Q.E. inferieurs aux autres. Thomas, Claire et Emmanuelle sont nos individus qualifiés de Q.E.-. Pouvons-nous vérifier ces scores à travers nos entretiens qualitatifs ?

Tous sont effectivement assez « mal à l'aise » avec les émotions. Emmanuelle a un très gros potentiel Q.E. car elle est à l'écoute, elle a su nous recevoir, nous mettre à l'aise et a compris notre état émotionnel en y répondant de manière adéquate. En revanche elle se met énormément de limites au travail. « Je ne suis vraiment pas là pour faire copine copine avec le client afin qu'il me prenne plus de choses » nous dit-elle. On voit déjà apparaître une grosse différence avec les Q.E.+ qui accordaient beaucoup de place au relationnel. « Je m'interdis vraiment d'avoir un rapport affectif avec mes collègues. Je ne suis pas chez [...] pour me faire des amis, pour exprimer mes sentiments. Je suis chez [...] pour travailler. [...].Ma boss je pense qu'elle me voit hyper détente alors qu'en fait à l'intérieur ça bouillonne » ajoute-elle. Emmanuelle n'exprime que très peu d'émotions au travail alors qu'avec nous elle était très expressive. Nous pensons donc que c'est quelque chose qu'elle n'ose pas expérimenter sur son lieu de travail. Claire, quant à elle, a une compétence 1 -Percevoir les émotions – très développée. Elle arrive à percevoir les émotions chez sa stagiaire : « J'ai vu qu'elle était débordée, qu'elle ne pouvait pas tout faire. J'ai donc planifié un entretien avec elle parce que clairement ça ne pouvait pas durer. Tout s'est bien terminé à partir du moment où on en a discuté » nous raconte-elle à propos de sa stagiaire. Elle a donc une bonne perception des émotions. En revanche Claire est très speed, ne prend pas vraiment le temps pour parler et manque de vocabulaire émotionnel. Elle nous a beaucoup parlé de son travail en tant que tel et pas beaucoup de ses émotions au travail. Si elle arrive à exprimer ses émotions et à les maitriser c'est grâce à l'aide de ses collègues de travail nous dit elle : « Si j'ai fait une présentation devant 50 personnes et qu'à la sortie mon chef ne me dit pas que c'était bien, je vais tout de suite me dire que c'était mal. J'ai besoin d'un manager qui répond à mes

angoisses et me rassure en faisant un débriefe régulier ». Enfin Thomas, nous a beaucoup venté ses capacités à comprendre les émotions de ses clients et de lui-même. Comme Claire, il a une compétence 1 assez bien développée. Il arrive à percevoir les émotions : « Moi je vais jouer sur le moment présent, sur l'affinité avec le client pour pouvoir lui placer des produits » nous dit-il. « J'arrive d'une manière générale, à ne pas trop mal sentir les gens.[…] Et ça m'est arrivé plusieurs fois de me dire qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas avec cette personne et dans 80% des cas, sans être trop prétentieux, ça s'est avéré vrai » ajoute-t-il. Malgré ces qualités à percevoir les émotions, Thomas nous a paru dans la démonstration, nous présentant une vitrine marketing. Malgré les qualités humaines qu'il nous a dit posséder, il ne nous a pas posé de questions sur nos projets, sur nos études. Nous ne pensons donc pas que ce soit quelqu'un avec un Q.E.+.

Notre étude qualitative confirme les résultats quantitatifs des tests. Ces personnes ont toutes une bonne compétence 1 mais ne souhaitent pas avoir trop d'affinité avec les émotions. Emmanuelle se l'interdit, Claire et Thomas préfèrent ne pas en parler et vivre leurs succès professionnels. Ces deux derniers sujets sont très épanouis dans leur travail car ils ont besoin de succès professionnel uniquement afin de renvoyer une bonne image. Emmanuelle, à l'inverse, est dans une transition professionnelle et ne s'est pas découverte de passion pour son travail. Malgré le fait qu'elle réussisse, Emmanuelle a besoin de passion pour s'épanouir au travail. En cela nous rejoignons notre point de vue explicité plus haut : Emmanuelle a un potentiel Q.E. qu'elle ne peut pas développer dans le poste qu'elle occupe actuellement.

Nous allons maintenant nous demander si ces trois personnes au Q.E.- sont stressées. Nous avons vu plus haut que Claire et Emmanuelle avaient le score le plus haut au test du stress. Ces résultats peuvent-ils être confirmés grâce à l'analyse des entretiens qualitatifs ? Aussi Thomas contredit cette tendance puisqu'il a un score au test assez faible. Cela est-il vérifiable avec son entretien ?

Emmanuelle nous avoue avoir un métier très stressant. « Tu es seule, toujours maître de tes actes. Je suis la seule responsable. […] De temps en temps j'ai des petits pics de stress. Il y a toujours des galères et plein d'inconnu dans ce métier ». Claire est elle aussi souvent stressée. Elle nous en a donné un exemple : « L'année dernière j'ai présenté une partie des plans marketing pour la catégorie x au directeur monde en anglais. J'avais une pression monstre. J'ai commencé ma présentation et c'était nul. Je n'arrivais pas à transporter la foule. Et plus je voyais que j'étais nulle, plus ça me stressait et plus j'étais nulle. Donc du coup, un moment où le stress a été fatal pour moi, j'ai perdu ma force de proposition, le fait que je sois convaincante. Je n'étais pas moi-même donc ça m'a paralysé». Ces deux personnes subissent toutes les deux les conséquences du stress. Emmanuelle maigris et dort mal, la fatigue s'associant au stress. Claire peut être paralysée par le stress, elle devient aussi très irritable et agressive. En revanche elles ont bien identifié les déclencheurs de leur stress. Pour Claire, le degré de responsabilité et sa soif de reconnaissance sont des réels déclencheurs de stress : « Si je ne ressens pas que les gens m'aiment, ça me stresse et je suis moins performante. Si je sens qu'ils ne me sourient pas ou que leur sourire est faux ou s'ils n'hochent pas la tête quand je parle ça me gène » nous dit-elle. Chez Emmanuelle c'est très différent mais tout aussi bien

identifié. Selon elle : « Je suis en situation de stress quand j'ai énormément de choses à faire et que j'ai beaucoup d'incertitude ». En ayant une bonne connaissance des déclencheurs et des effets, ces deux sujets ont toutes deux développé des stratégies pour réduire ou cacher leur stress. Emmanuelle nous dit que l'expérience l'aide à mieux gérer son stress : « J'anticipe vachement mieux mon stress et vachement mieux la montée en pression car j'y ai été vachement plus confrontée. J'arrive à bien analyser et à en tirer les conséquences pour que ça n'arrive plus ». Elle fait également beaucoup de sport et discute avec ses collègues. Claire quant à elle va fumer une cigarette, discuter avec un collègue pour se changer les idées sur le moment. Elle va « analyser les causes de son stress et relativiser ». Mais au quotidien c'est son envie de réussite qui lui permet de supporter son stress : « Je pense que la seule raison pour laquelle j'arrive à gérer mon stress c'est l'envie de succès et l'ambition dans mon travail » nous dit-elle.

A l'opposé nous retrouvons Thomas qui nous dit ne pas du tout se considérer comme quelqu'un de stressé. Il nous dit être un « branleur inquiet » c'est à dire quelqu'un qui « connaît toutes les petites manips pour au dernier moment sauver la mise tout en étant serein car il sait qu'il a les moyens d'arriver à ses fins ». Son métier peut-être stressant selon lui. « En revanche le stress tu te le mets tout seul. Si tu as un bon relationnel avec les clients, que tu vas les voir régulièrement, si tu sais qu'il t'aime bien, quand un moment tu auras une offre un peu compliquée, qui va te permettre d'avoir ta prime, ou qu'il y a un litige, d'un coup de téléphone, tu vas pouvoir régler un truc . C'est moins stressant. » Selon lui une des clés pour éviter d'être soumis à des situations de stress est de développer un bon relationnel avec ses clients mais aussi de partager avec les personnes proches de son entourage. « Et si je vivais seul, j'aurais beaucoup plus de mal à externaliser quelque chose qui s'est mal passée ou qui me stresse. Je garderais tout pour moi, et au bout d'un moment je pèterais un câble et j'irais trois fois par semaine voir un psy » nous confie-t-il. Enfin Thomas rejoint Claire dans le sens où il a besoin de montrer qu'il est compétent dans ce qu'il fait. Il a beaucoup été dans un jeu de démonstration de ses talents techniques. Et c'est aussi certainement un moyen de dissimuler son stress. Nous avons plusieurs fois souligné l'expression « sans vouloir être trop prétentieux » ou « pour pouvoir me la péter » dans son entretien.

En conclusion ces trois personnes considèrent toutes que le stress est quelque chose de négatif même si parfois il stimule. Ces personnes au Q.E.- ont eu plus de mal que les autres à parler de leurs émotions mais aussi de leur stress. Pour deux d'entre eux nous pouvons établir qu'un manque de compétences émotionnelles génère plus de stress. En revanche pour notre exception qui ne se dit pas stressée nous avons du évaluer notre ressenti pendant l'entretien. Et nous en avons conclu que Thomas n'avait pas envie de se dévoiler. Il est très fier et n'avait pas envie de parler de son stress qu'il considère comme « un signe de faiblesse » et « une perte de temps ».

Comme nous l'avons vu lors de la présentation quantitative, nous avons, entre ces deux populations Q.E.+ et Q.E.-, des personnes avec un profil plus hétérogène duquel nous n'avons pas vraiment pu dégager de tendance. Nous avons tout de même décelé quelques points communs entre ces personnes. Elles sont

d'abord toutes de sexe féminin. Ensuite, ces trois femmes nous ont toutes dit qu'elles étaient de nature expressive. Elles ont besoin d'exprimer leurs sentiments, leurs émotions mais n'ont pas forcément un Q.E. très élevé. Julia l'explicite de manière assez claire : « je fais partie des gens expressifs. Je vais faire des blagues, aller voir les gens, leur proposer une pause café et ça met de la bonne humeur ». Madeleine nous dit quant à elle : « On m'a souvent dit que j'étais sensible et à fleur de peau. [...] C'est quelque chose que j'essaye de maitriser, de travailler ». Enfin Marjorie nous dit : « Je ne sais pas cacher ce que je ressens. C'est super important pour moi de savoir que je peux craquer au bureau ». Ce trop plein d'émotions chez ces personnes nous amène à penser qu'elles en deviennent difficiles à gérer. Leur cadre de travail et un bon management les aident à évacuer leurs émotions et ainsi à réduire leur stress. En général ces trois personnes ne sont pas trop stressées. Pour Marjorie, « le fait d'exprimer ses émotions permet de se calmer, de prendre du recul, de relativiser ». « Je ne pourrais pas être chef d'entreprise seule » nous confie-t-elle. Madeleine suit ce point de vue : « je ne suis pas stressée car je sais que je suis soutenue ».

V. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RÉSULTATS

1. LES EVOLUTIONS DES STRATEGIES DE REGULATION EMOTIONNELLE

Suite à l'analyse de nos entretiens à travers la grille d'analyse (Cf. Annexes), nous nous sommes rendues compte qu'il existait un lien entre intelligence émotionnelle et gestion du stress. Notre étude terrain a confirmé l'hypothèse que nous avions émise à la fin de notre revue de littérature. Il est en effet possible de lier stress et émotions. Et nous pouvons même aller plus loin en disant que l'intelligence émotionnelle et la gestion du stress sont complémentaires. Un sujet à l'intelligence émotionnelle plus développée gèrera mieux son stress. Comment s'opère cette complémentarité ? Comment pouvons-nous la définir ? Quelles facettes de l'intelligence émotionnelle permettraient de réduire le stress ? Ce sont autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette partie. Mais le but est également de montrer qu'il est possible d'éliminer, de le réduire, voire même de transformer le stress en une réponse positive de l'esprit et du corps. Et nous allons voir qu'il existe une multitude de stratégies permettant de contrôler ce stress.

A. L'ORIGINE, UN SYSTEME ARCHAÏQUE POUR REGULER LE STRESS

Rappelons que notre société, connaissant un stress grandissant, n'a pas toujours su adopter la bonne attitude face au stress. En effet, l'homme a tendance à réagir avec un système archaïque : « la fuite face à l'ours dans la forêt ».[36] Mais nous verrons qu'heureusement il existe d'autres stratégies plus efficaces que de fuir la menace pour contrôler son stress.

Comme nous le démontrerons plus tard, le stress est une succession d'émotions dans le temps, plus ou moins intenses. Une des émotions les plus fréquemment ressenties lorsqu'un individu est stressé est la Peur.

La peur est une émotion universelle mais archaïque. L'homme ressent de la peur en présence d'une menace ou d'un danger. C'est une réaction normale et nécessaire pour sa survie. Prenons l'exemple de l'ours que nous apercevons dans la forêt. Face à cette situation, il est normal d'avoir peur, puisque nous considérons à ce moment là que notre sécurité est menacée. Notre peur va donc déclencher une série de comportements défensifs. Ainsi, le cerveau va s'activer efficacement afin de mobilier toute l'énergie

[36] Entretien avec Lisa Bellinghausen, 2012 - consultante-psychologue, docteur en psychologie.

nécessaire pour fuir, se sauver et survivre. Telle est la réaction naturelle de la peur, que l'homme a connu de tout temps : évaluer la menace et fuir, se cacher.

La peur est donc déclenchée par la perception d'un danger, elle nous prépare à affronter ce danger, et suivant l'intensité de l'émotion, les réactions physiologiques peuvent être différentes. Mais du point de vue de l'évolution des espèces, la peur est une réaction très ancienne.

D'autre part, nous pouvons distinguer différentes forme de peur caractérisées par leur intensité et par leur déclencheur. La crainte, l'anxiété, l'inquiétude, la frayeur, la panique, l'effroi sont différentes nuances de la peur.

Le stress, souvent provoqué par la peur, est une réponse de défense face à une situation ou un événement que l'on perçoit comme négatif, dangereux ou menaçant. C'est l'évaluation que l'on fait qui va apprécier si la situation est négative ou non. Certains peuvent évaluer un examen scolaire comme une situation menaçante, alors que pour d'autres, ce n'est qu'une rédaction sur un morceau de papier.

Le stress va se manifester chez une personne lorsque celle-ci est divisée à l'intérieur d'elle-même par un désir (ou un besoin) et une peur. On retrouve bien ici la définition du stress que nous avons donné comme un déséquilibre perçu entre ce qui est exigé d'une personne et les ressources dont elle dispose pour y répondre. Par exemple, Claire doit faire une présentation des plans marketing face au directeur monde en anglais et à un public plus large. Son désir de bien faire, d'être convaincante et de « transporter la foule » est confronté à sa peur de ne pas être à la hauteur. Cette confrontation lui cause beaucoup de stress. Elle nous confie : « j'ai perdu ma force de proposition, je n'étais pas moi-même, donc ça m'a paralysé ». Marjorie a besoin d'aller voir un client avec qui elle ne s'entend pas bien, et sa peur que la rencontre se passe mal entraîne un stress important. Les gens stressés ressentent souvent des dualités internes.

Comme nous l'avons dit, le stress est un mécanisme de défense face à une situation que l'on perçoit comme dangereuse ou menaçante pour la survie. Mais il faut savoir que notre organisme ne fait pas la différence entre une peur psychologique et une peur qui menace vraiment notre survie. La réaction du corps en défense à un danger imminent va être la même. Le système de défense du corps se mobilise pour se protéger du danger. Un certain nombre de réactions physiologiques vont s'actionner (production d'adrénaline, accélération des battements du cœur, oxygénation des muscles) pour se préparer à se battre ou fuir ; les sens vont devenir plus en alerte et le corps est en état de défense. Ces mécanismes sont les mêmes que ce soit une peur pour la survie physique ou une peur de nature émotionnelle.[37]

[37] *Comprendre et résoudre le stress*, Richard Thibodeau, consultant en DRH

Ainsi, face à une peur et à un stress « négatif » dont parle Hans Selye dans ses recherches, produit par nos peurs, nos insécurités et nos inquiétudes, l'homme réagit comme s'il était face à un ours dans la forêt et qu'il fallait fuir.

Or, aujourd'hui le stress est partout, nous sommes continuellement sous pression. Moins de temps, plus d'exigences et de contraintes de la vie professionnelle et familiale, nous vivons dans un environnement stressant. Malheureusement, l'homme a été habitué à réagir avec un système archaïque, illustré par cette « peur de l'ours ». En effet, nous évaluons tous les stresseurs comme des menaces, et tentons de fuir devant elle ou de ne pas y être confronté. Ainsi Marjorie nous dit naturellement durant l'entretien : « Quand je n'ai vraiment pas envie de voir un client, je me cache, (…) je les évite un peu, ou alors je ne vais pas dans les magasins où je n'ai pas envie d'aller sauf s'il y a des urgences ».

Nous pensons qu'il faut remettre au goût du jour la régulation émotionnelle du stress pour que d'abord tout de ne devienne pas angoisse, mais ensuite pour trouver un moyen de gérer efficacement ce stress. Hans Selye a également affirmé qu'il était possible de transformer le stress négatif en stress positif.[38]

Ainsi, le psychologue James Gross, professeur et directeur du Laboratoire de Psychophysiologie à l'Université de Stanford, connu pour ses travaux de recherche sur la régulation émotionnelle, a développé un modèle proccessuel expliquant comment réguler nos émotions.

Après avoir expliqué ce modèle, nous développerons un processus appliqué au stress et ainsi montrer qu'il existe différentes stratégies efficaces pour réguler ses émotions et rendre le stress plus positif.

B. LE MODELE PROCESSUEL DE J. GROSS

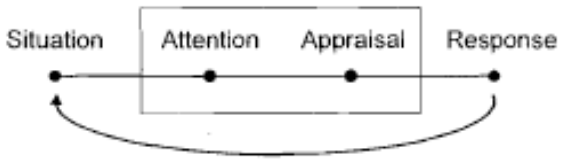
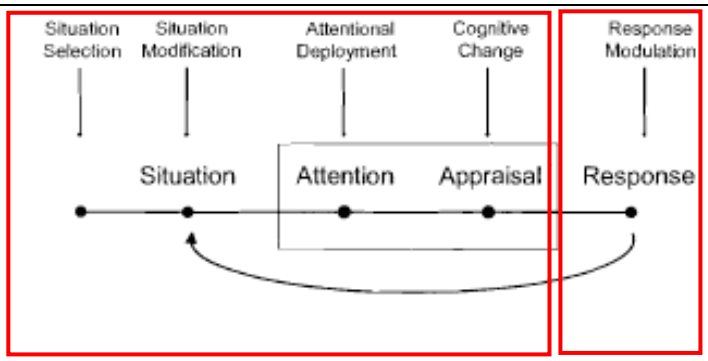
La régulation émotionnelle selon J. Gross est « les processus par lesquels les individus influencent quelles émotions ils ont, quand ils les ont et comment ils éprouvent et expriment ces émotions »[39]. D'après J. Gross, les émotions doivent être régulées. Mais il est important de noter que par régulation, nous n'entendons pas éliminer l'émotion. Il peut s'agir de maintenir ou d'augmenter une émotion ressentie, et d'en prolonger ses effets. Réguler ses émotions implique donc d'amorcer/prolonger et réduire/stopper les émotions positives ou négatives.

Pour construire son modèle, J. Gross est partie de ce qu'il appelle le modèle « modal » (figure 1) pour argumenter que les actes de contrôle émotionnel peuvent avoir un impact aux différentes étapes du processus émotionnel. Plus simplement, J. GROSS modélise le processus émotionnel en quatre étapes : Situation, Attention, Evaluation, Réponse. Et chaque étape processuelle est une cible potentielle pour la

[38] *The Stress of Life (Le Stress de la Vie)*, 1956 – Hans Selye

[39] *Handbook of Emotions*, Third Edition, Chapter 21 Emotion Regulation, 2010 – James J. Gross

régulation émotionnelle. C'est ainsi qu'il construit le deuxième modèle ci-dessous où il met l'accent sur cinq points représentant cinq familles de processus de régulation émotionnelle sur lesquelles les individus peuvent s'appuyer pour contrôler leurs émotions.

1. The « modal model » of emotion (J.GROSS)[40]	2. A process model of emotion regulation that highlight 5 families of emotion regulation strategies. (J. GROSS)
	 Situation Selection Situation Modification Attentional Deployment Cognitive Change Response Modulation Situation Attention Appraisal Response

L'aspect capital du modèle de régulation émotionnelle qu'a construit J. GROSS est la distinction qu'il fait entre les quatre premières familles de **régulation émotionnelle centrées sur les antécédents** - c'est-à-dire le moment où l'individu est potentiellement exposé à une situation émotionnelle, l'émotion n'a donc pas réellement vu le jour – et la cinquième famille de **régulation émotionnelle centrée sur les réponses émotionnelles** – c'est-à-dire au moment où l'individu réagit émotionnellement, les émotions ont donc été activées.

Voici en quoi consiste, d'après J. GROSS, les cinq familles de stratégie de régulation émotionnelle.

ANTECEDENTS :

- Sélection de la situation : stratégie préventive où l'individu régule les éléments qui déclenchent le processus émotionnel.
- Modification de la situation : changer la situation pour corriger son impact émotionnel.
- Déploiement attentionnel : le fait de choisir tel ou tel revers de la situation émotionnelle et ne considérer que certains aspects émotionnels.
- Changement cognitif : c'est l'interprétation, l'évaluation que l'individu fait de la situation.

[40] *Handbook of Emotions*, Third Edition, Chapter 21 Emotion Regulation, 2010 – James J. Gross

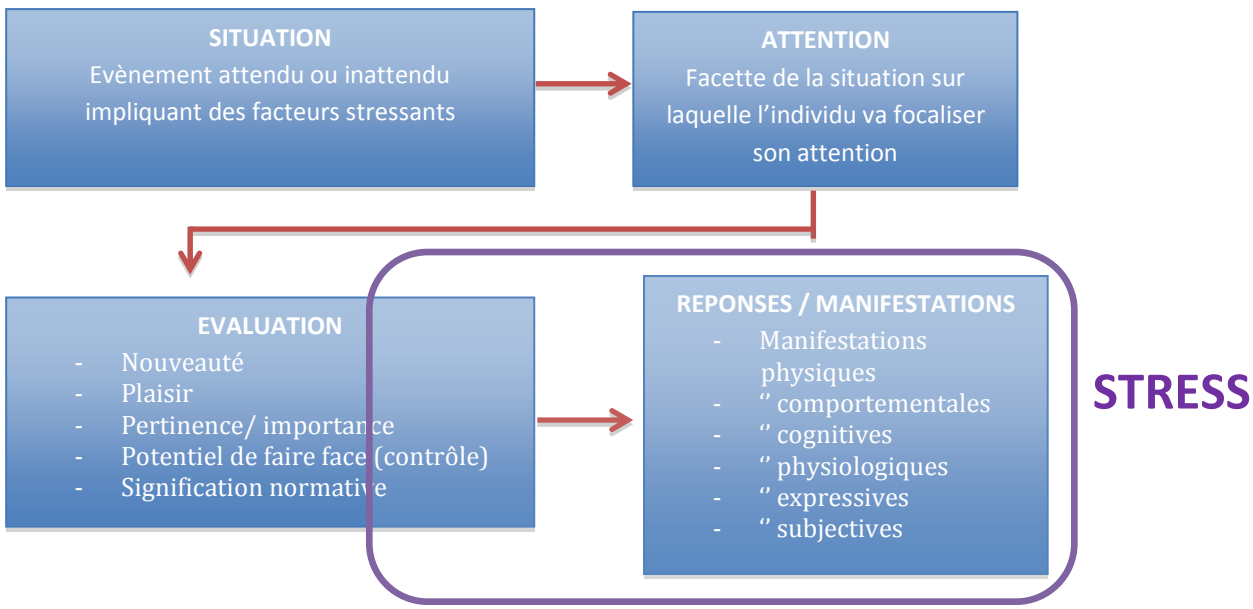
REPONSES :

- Régulation des réponses émotionnelles : prolonger ou diminuer les réponses émotionnelles aux niveaux subjectif, physiologique et expressif.

La théorie de J. GROSS se focalisant sur les émotions en général, nous avons décidé de l'élargir à la notion de stress. C'est avec l'aide de Lisa Bellinghausen, consultante-psychologue, docteur en psychologie et intervenante à EMLYON, que nous avons pu construire un modèle appelé le processus émotionnel du stress.

2. LE PROCESSUS EMOTIONNEL DU STRESS

C'est suite à notre discussion avec Mme Bellinghausen que nous avons décidé d'expliciter le stress comme le résultat d'un processus émotionnel. Nous avons repris les quatre étapes du modèle de J.GROSS en l'appliquant au stress. En voici le schéma.



A. LA SITUATION

Le processus démarre avec la mise en situation. Dans cette situation nous considérons qu'il y a l'arrivée d'un événement attendu ou inattendu mais aussi des facteurs stresseurs internes et externes. L'événement peut prendre plusieurs formes : un entretien d'embauche, un rendez-vous avec un client désagréable ou une réunion importante. Les facteurs stresseurs peuvent être internes c'est à dire qu'ils sont de la responsabilité de l'individu ou externes c'est à dire qu'ils sont soumis à l'individu et viennent de leur environnement (travail, vie professionnelle). Nous en donnons dans le tableau suivant les principaux aspects.

FACTEURS EXTERNES	FACTEURS INTERNES
- Pression hiérarchique - Délais raccourcis - Surcharge de travail - Crainte d'une faute professionnelle - Manque de ressources - Complexification des connaissances - Niveau élevé de responsabilité - Conflits organisationnels - Problèmes familiaux - Problèmes financiers - Manque de sommeil - Mauvaise hygiène de vie - Contagion émotionnelle (cf p.48)…	- Envie de succès - Détermination - Volonté de bien faire - Besoin de reconnaissance - Valeurs - Croyances - Préjugés - …

Les facteurs stresseurs sont propres à chacun. En fonction de sa personnalité, de sa sensibilité mais aussi de ses expériences, chaque individu développe une sensibilité à des stresseurs plus ou moins influents et récurrents. Par exemple, Florent nous a dit pouvoir être stressé par l'inexpérience. Claire, quant à elle est stressée par le besoin de reconnaissance et de succès qui l'anime.

C'est lorsque l'événement implique ses facteurs stressants que l'individu l'identifiera comme une menace, un événement à risque. Nous pourrons dans ces cas-là appeler l'événement : « situation stressante ».

Attention en revanche à ne pas confondre l'identification d'une situation stressante comme du stress. En effet le stress ne sera déclenché que lorsque l'individu aura fait une évaluation de la situation.

B. ATTENTION / EVALUATION

Après la phase de reconnaissance d'une situation stressante, l'individu va focaliser son attention sur un point plus qu'un autre qui va lui permettre par la suite d'en faire une évaluation. Par exemple, lors d'une réunion avec le directeur général, un commercial va focaliser son attention sur la présentation qu'il aura à faire devant les représentants. Présentation qui est la plus menaçante et la plus stressante pour lui.

Par la suite l'individu va procéder à une évaluation de la situation et de la facette sur laquelle il focalise son attention. Faire une évaluation c'est envisager une situation par rapport à son état actuel et observer quelles en peuvent être les menaces ou les opportunités. Pendant l'évaluation l'individu envisage une situation sous ces différents angles :

- La nouveauté, soudaineté, familiarité

L'individu va en tout premier lieu identifier s'il a déjà eu à faire à ce genre de situation, si c'est quelque chose qu'il connaît et surtout s'il le maitrise.

- Le plaisir/déplaisir

Ensuite en fonction de ses affects, il va identifier si cette situation est quelque chose de positif ou de négatif. Lors de ce stade, les déclencheurs de stress jouent un rôle important. En effet, si ses stresseurs sont activés l'individu expérimentera du déplaisir.

- Evaluation de l'enjeu, importance

L'individu évalue également l'enjeu de la situation. Est-elle une situation à risque ? Peut-elle avoir une influence sur sa carrière ? Sa vie personnelle ? Quelles vont-être les conséquences ?

- Le potentiel pour faire face

Il va également évaluer ses outils et capacités pour affronter la situation. Ici une grande part de la confiance en soi va jouer. Forcément si l'individu a confiance en lui il sera beaucoup plus confiant quant à sa capacité pour faire face.

- La signification normative (comparaison aux normes)

Enfin l'individu va mettre en relation la situation avec ses normes et ses valeurs. La situation représente-t-elle un danger ? Dépasse-t-elle les codes fixés ? Si j'agis est-ce que je vais trahir mes convictions ?

C'est lors de cette évaluation que l'individu va ressentir des émotions plaisantes ou déplaisantes en fonction de la tournure qu'elle prendra. Reprenons l'exemple du commercial face à sa présentation devant le grand patron. S'il se rend compte que c'est quelque chose de nouveau, d'inconnu, qu'il est très mal à l'aise en public et qu'en plus cette présentation met en jeu sa carrière, il va ressentir de la peur, de la colère aussi. Et ce sont ces émotions ici mises en abîme qui vont le pousser dans une situation de stress.

L'esprit peut parfois faire une mauvaise évaluation de la situation. C'est ce que l'on appelle les « distorsions cognitives » en psychologie. Par exemple la tendance à catégoriser dans les extrêmes ou la propension à conclure de manière arbitraire que lorsque quelque chose arrive cela se reproduira éternellement, sont des manifestations de la distorsion cognitive. Ces pensées négatives induites par le cerveau sont parfois la cause de graves dépressions. Le stress peut également, dans une moindre mesure en être une conséquence. Il est donc très important d'avoir une bonne évaluation des situations. Cela nécessite une bonne connaissance de soi-même, du processus mais aussi beaucoup d'entrainement. Nous verrons par la suite quelles stratégies mettre en place pour maximiser l'étape d'évaluation et éviter la distorsion cognitive.

Pour le moment il est intéressant de nous demander que va-t-il se passer après l'évaluation. Comment va alors se manifester ce stress ? Quelles réponses le corps va –t-il apporter ?

C. REPONSES / MANIFESTATIONS

Revenons sur notre commercial en état de panique face à sa présentation. Le stress auquel il est soumis a plutôt des effets négatifs car les émotions auxquelles il fait appel sont négatives. Nous pouvons donc

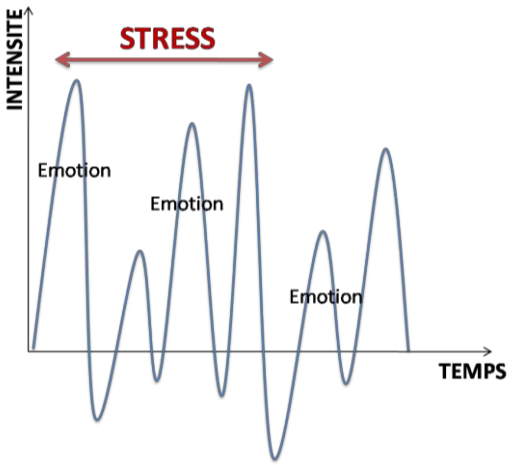
imaginer qu'il aura des répercussions physiques : sueur, hausse de la température corporelle, tremblements, mais aussi comportementales : agitation… Autant de signes qui témoignent de l'arrivée du stress dans notre corps. Ces manifestations peuvent être de plusieurs natures :

- Physiologiques : tremblements, accélération du rythme cardiaque, augmentation de la température du corps…
- Comportementales : agitation, tendance à prendre la fuite, bégayement…
- Cognitives : discours intérieur, difficulté à se concentrer, problème de mémorisation, manque de sens de l'humour.
- Expressives : expression faciale, posturale et verbale.
- Subjectives : manière intime de traduire l'émotion.

En réalité, le processus de stress est un processus fait d'émotions. Le stress existe par les émotions et provoquent d'autres émotions. Ces deux notions sont donc associées l'une à l'autre.

D. LE STRESS DANS LE PROCESSUS

Comme nous l'avons détaillé plus haut le processus du stress est en fait émotionnel. Le stress intervient lors de la phase d'évaluation de la situation et pendant les réponses et les manifestations émotionnelles.
Au cours du processus émotionnel, le stress se déclenche lors des pics d'émotions c'est à dire au moment où les émotions sont les plus intenses (phase d'évaluation et de manifestations). Que peut-on en déduire ?
Nous en avons déduit avec l'aide de Mme Lisa Bellinghausen que le stress était le résultat d'une accumulation d'émotions trop intenses qui donnent la sensation à l'individu que ce qu'on lui demande dépasse ses capacités et ses ressources. Nous pourrions en effet, représenter le stress sous la forme d'un électrocardiogramme comme ci-dessous.
Le stress apparaît lors d'une accumulation de pics d'émotions négatives. Ces pics varient en intensité (axe vertical) et en durée (axe horizontal). Certaines émotions sont courtes et peu intenses : par exemple la colère de rater son bus le matin. D'autres sont en revanche longues et très intenses : par exemple la tristesse suite à un divorce ou lors d'un décès. Le stress n'est pas un pic à un instant t mais bien un état sur une moyenne durée.

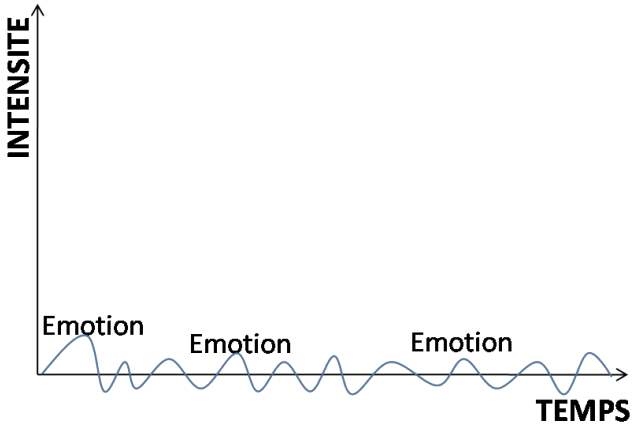


Dans la plupart des cas, le stress est le résultat d'émotions négatives qui mettent l'individu dans un malaise. C'est la colère, la frustration, la peur qui nous plongent dans le stress. Mais attention beaucoup des personnes que nous avons interrogées au cours de notre étude terrain nous ont dit que leur stress les boostait, les stimulait. En réalité ces individus ressentent les mêmes émotions négatives mais au travers de l'évaluation, ils arrivent à les tourner en quelque chose qui les stimulent et qui

leur permet de passer dans un état d'exaltation. C'est cet état qu'ils appellent « stress positif ». Mais attention, à l'origine ce sont bien les émotions négatives ressenties lors d'une situation stressante qui sont transformées de manière positives lors de l'évaluation.

E. LE STRESS ET SA GESTION

Après avoir identifié le stress comme un processus émotionnel, nous nous sommes demandées si nous pouvions le réguler et si oui, comment ? Ce que nous souhaiterions dans l'idéal serait de développer une faculté ou une aptitude chez les individus pour arriver à passer d'un état émotionnel en pic (comme dans le schéma présenté plus haut) à des émotions moins intenses et plus régulières, plus étendues dans le temps. Nous avons représenté cet état émotionnel désiré dans le schéma ci-dessous.



Ce que nous recherchons à travers la régulation des émotions n'est pas une disparition totale des émotions mais plutôt un lissage des émotions pour éviter de se laisser paralyser par des pics émotionnels et envahir par le stress. Le but n'est pas de ressentir moins d'émotions mais d'apprendre à les réguler. C'est donc en travaillant la compétence émotionnelle 4 : Manager ses émotions que l'on arrivera à gérer nos émotions et donc notre stress. Pour se faire, nous allons devoir développer des stratégies de « régulation émotionnelle » adaptées à chacun.

3. LES DIFFERENTES STRATEGIES DE REGULATION DU STRESS

Afin de réguler ses émotions, et donc son stress, nous pouvons agir sur les différentes étapes du processus développé plus haut pour transformer le stress paralysant en stress stimulant ou allant même jusqu'à le réduire. Nous développerons donc ici les différentes stratégies de régulation émotionnelle appliquée au processus émotionnel du stress vu plus haut.

Tout d'abord, il existe des stratégies pour réguler son stress qui agissent sur les **antécédents**. Ces stratégies s'appliquent avant que le stress ne se soit déclenché chez l'individu et le but étant de modifier l'impact émotionnel et d'éviter la succession d'émotions créatrice de stress.

- L'individu peut agir sur l'événement (attendu ou inattendu) en évitant les situations ou les personnes qui lui procurent du stress, ou au contraire aborder celles qui lui sont agréables et lui procurent des émotions positives. Ainsi, Marjorie va éviter la confrontation avec un client qu'elle n'apprécie pas et avec

qui elle risque de rentrer en conflit. Elle va préférer rendre visite à un client qu'elle « aime bien ». Josquin, lui se prépare et travaille beaucoup au préalable pour anticiper toutes les éventualités qu'il pourrait rencontrer. C'est comme cela qu'il n'est pas souvent confronté à des situations de stress. Claire et Madeleine essayent également d'anticiper les événements stressants pour elles en se préparant à l'avance et en visualisant le succès. Enfin, Julia va communiquer et rechercher du soutien auprès de ses collègues et de sa hiérarchie afin de valider son travail, ce qu'elle pense afin de ne pas mal évaluer la situation.

- Ensuite, une autre stratégie lors de la phase « situation » est de changer les paramètres de la situation pour en modifier son impact émotionnel. Ici, l'individu doit faire en sorte que l'événement mêlé aux facteurs de stress (internes ou externes) ne produise pas d'émotions créatrices de stress. Ainsi, Florent et Josquin vont utiliser la même technique de « botter en touche » consistant à « esquiver », à ne pas répondre spontanément à la demande du client face à un imprévu, ce qui leur évite de prendre des risques et de chercher absolument une réponse convenable, ce qui pourrait leur créer un effet de panique.
- Lors de la deuxième phase du processus, il est possible de réguler son stress en réorientant son attention vers les éléments non stressants de la situation. Le plus souvent, il s'agit donc de focaliser son attention sur des aspects non émotionnels et de se distraire. Lorsqu'un événement stressant est donc sur le point d'arriver, Thomas va jouer à la console de jeu, Claire va discuter avec des amies, Madeleine va sortir et fumer une cigarette et Josquin va appeler des amis ou encore faire les magasins.
- Enfin, certainement la plus importante des stratégies de régulation, consiste à réévaluer et interpréter la situation émotionnelle pour en modifier sa signification et prévenir le stress lors de la troisième phase du processus. Nous pouvons dès lors agir sur chacun des critères d'évaluation. Sur le critère de nouveauté, l'individu peut faire appel à son vécu et ses expériences passées pour éviter la peur de l'inconnu et les doutes créés la nouveauté d'une situation. Julia positive énormément en faisant appel à son vécu et ses expériences passées. Concernant le critère de plaisir/déplaisir, il peut faire appel à la réminiscence : c'est le fait de se remémorer des souvenirs qui procurent du plaisir et du bonheur pour ainsi s'orienter vers un état émotionnel positif (joie, exaltation…). L'individu peut également revoir les enjeux et l'importance de la situation en relativisant. Florent nous explique que le fait de relativiser lui permet de pallier à son stress. Pierre, enfin, sait très bien relativiser lorsqu'il nous dit : « Tout simplement je prends sur moi. Je me dis que ce n'est pas grave, je relativise. Je me dis que les choses vont aller et qu'il y a des choses tellement plus graves dans la vie. Aujourd'hui on stresse pour des choses ridicules ». Josquin, lui, se sert de son état d'esprit très positif pour être moins enclin au stress, il nous confie : « j'essaye toujours de voir le côté positif même là où ça ne saute pas forcément aux yeux. C'est mon état d'esprit. » Pour lui, la vie c'est une émotion positive, de la joie, et cela lui permet de revoir les enjeux d'une situation de façon plus positive. Il peut ensuite s'agir d'améliorer son potentiel à faire face en se rassurant sur ses capacités et cultiver sa confiance en soi. Enfin, se rappeler ses convictions et ses valeurs pour justifier tel ou tel acte peut être une autre façon de gérer son stress. Les normes sont faites pour nous imposer un cadre d'action et de réflexion.

D'autre part, comme nous l'avons vu préalablement, il existe également des stratégies de régulation des émotions liées au stress centrées sur les **réponses émotionnelles**. Ces stratégies émergent plus tard dans le processus émotionnel du stress, c'est-à-dire une fois le stress apparu, et visent à modifier les réponses émotionnelles du stress au niveau du ressenti.

- Au niveau cognitif, un individu peut se focaliser sur les pensées désagréables qui prolongent ses émotions sources de stress et tenter de les réprimer. Il doit donc se concentrer sur les sentiments et souvenirs qui apparaissent de façon récurrente lors d'un événement stressant et de réduire leur impact progressivement avec le temps en essayant de mieux les comprendre. Par exemple, si Josquin est en colère et que cette colère va générer du stress car il a le sentiment de ne pas être compris par son entreprise, il faut qu'il se concentre sur les pensées qui accompagnent sa colère, et de revenir à un état plus positif pour ne pas prolonger cette colère.
- Pour réduire le stress, il est ensuite possible d'agir sur les réactions physiques du corps que provoquent les émotions et le stress et les réguler. Pratiquer une activité physique ou des exercices de relaxation, peuvent être un moyen de se calmer, de faire « redescendre la pression » et ainsi de mieux réfléchir. Florent nous dis donc que lorsqu'il est stressé il fait du sport, Thomas quant à lui se détend en jouant aux jeux vidéos. Avant une présentation orale importante, l'individu stressé peut prendre un moment pour réguler sa respiration, se détendre et ainsi ramener son état physiologique à un niveau très bas afin de gérer l'impact émotionnel du stresseur. Dans la même optique, on peut jouer sur ses réactions comportementales en mettant en place des méthodes de canalisation des énergies.
- Enfin, agir sur le comportement expressif est une stratégie de contrôle des émotions. Supprimer **l'expression faciale** permettrait de diminuer l'intensité des émotions ressenties. Déjà en 1872, C. Darwin explique que « la libre expression d'une émotion quelconque par des signes extérieurs la rend plus intense. Inversement, les efforts faits pour réprimer toute manifestation extérieure modèrent l'émotion elle-même. L'homme qui se laisse aller à des gestes violents augmente sa fureur, celui qui n'exerce aucun contrôle sur les marques de sa frayeur ressent une frayeur bien plus grande, et celui qui reste inerte sous le coup d'une grande douleur perd sa meilleur chance de pouvoir réagir contre elle ». Ainsi Claire et Emmanuelle vont contenir leur stress, tenter de le cacher et de ne pas l'exprimer afin de ne pas se laisser envahir par des émotions négatives. Il peut enfin d'agir de **l'expression verbale** utilisée pour gérer ses émotions. En effet, beaucoup souhaitent évacuer leur stress en parlant de celui-ci et en partageant leur ressenti avec autrui. Cette stratégie peut avoir des vertus thérapeutiques et efficaces pour ceux qui ressentent le besoin d'exprimer leurs émotions. Toutes les personnes que nous avons interrogées sauf Josquin nous ont exprimé leur besoin de communiquer avec leurs collègues ou leurs proches, de discuter avec eux pour évacuer. Ainsi Marjorie nous dit que lorsqu'un rendez-vous s'est mal passé, elle va appeler sa supérieure, évacuer un maximum auprès d'elle puis en rentrant chez elle auprès de son compagnon. D'après elle, « c'est peut être pour cela qu'elle n'est pas stressée ». Au contraire, Josquin utilise une stratégie contraire qui selon lui est plus appropriée. Il nous explique lors de son entretien : « je ne suis pas quelqu'un qui est

forcément enclin au stress, j'essaye d'avoir toujours le côté positif. Et du coup, si j'ai quelque chose à transmettre, j'essaye toujours de transmettre le côté positif et le négatif je le garde pour moi, j'évite un maximum de le partager. » Ici, Josquin rejoint l'idée, démontrée par de nombreuses études, selon laquelle les émotions sont contagieuses, d'autant plus si celles-ci sont négatives et intenses. Josquin évite donc de partager ses émotions négatives et son stress pour ne pas risquer de contaminer autrui. Il utilise donc d'autres stratégies pour éviter de se contaminer lui-même.

Ainsi, nous avons pu remarquer grâce à notre étude et aux entretiens que nous avons effectués, que les individus peuvent gérer leur stress de manière différente. Chacun a sa propre méthode. Cela peut avoir lieu avant l'arrivée du stress, ou au contraire une fois que le stress s'est installé. Mais ces stratégies pour réguler son stress sont-elles toutes aussi efficaces ? Comment un individu avec de bonnes compétences émotionnelles va-t-il mieux réguler son stress ? Nous allons tenter de répondre à ces questions dans cette prochaine partie.

4. L'EFFICACITE DE LA REGULATION EMOTIONNELLE

Rappelons que le but de la régulation émotionnelle dans ce chapitre est de réduire le stress, celui engendré par des émotions négatives, de le faire disparaître ou de le rendre plus positif. Voyons si les stratégies proposées plus haut ont les effets escomptés chez les individus, s'ils se sentent moins stressés.
Nous avons vu qu'il existe deux types de stratégies pour réguler ses émotions liées au stress. Celles centrées sur les antécédents seraient plus efficaces que celles axées sur les réponses émotionnelles. En effet, cela paraît relativement logique puisque l'individu pourrait influencer sa réponse émotionnelle avant même que le stress n'apparaisse, alors qu'en agissant sur les réponses émotionnelles, l'individu est déjà stressé.

- **Réévaluation cognitive et suppression de l'expression émotionnelle**

Pour contrecarrer cette idée, de nombreuses recherches expérimentales et études débutées dans les années 1960 ont prouvé que la stratégie de réévaluation cognitive permet de réduire l'intensité d'une réponse émotionnelle. Ainsi, se concentrer sur l'interprétation de la situation stressante pour aboutir à une version positive permet d'éviter l'apparition d'un stress indésirable et d'une expérience émotionnelle négative. Grâce, à cette stratégie, d'ailleurs employée par Florent, Josquin et Pierre, les trois personnes ayant un niveau de Q.E. le plus élevé et considérés comme moins stressées, est une stratégie efficace réduisant le stress sans l'anéantir, mais en le transformant en quelque chose de positif, bénéfique pour l'agent stressé.
D'autre part, la stratégie visant à supprimer l'expression faciale ou verbale des émotions et du stress, appartenant donc à la famille de régulation centrée sur les réponses émotionnelles, permettrait également

de réduire l'intensité émotionnelle mais serait moins efficace que la réévaluation cognitive puisque cette stratégie consiste en un effort sur les apparences, l'expression physique et extérieure des émotions. Cette stratégie implique moins de dialogue intérieur et de réelles modifications de l'émotion. En revanche, la suppression expressive du stress peut avoir deux avantages : éviter la contagion émotionnelle et éviter les conflits ou les jugements négatifs des autres. Cette stratégie peut être positive pour la gestion des relations sociales.

- **Affrontement et partage des émotions**

Par ailleurs, nous avons vu qu'il existait des stratégies centrées sur l'attention dont l'objectif était de se distraire pour réorienter son attention vers les éléments non stressants de la situation. Or, il est évident que cette stratégie, bien qu'elle puisse avoir des effets bénéfiques à court terme, est loin d'être efficace et de résoudre le problème sur le long terme. En effet, les stratégies impliquant la confrontation à l'émotion sont plus efficaces que l'évitement émotionnel car cela va aider l'individu stressé à comprendre les causes de son stress et d'en maîtriser ses réponses. Se confronter volontairement à la situation émotionnellement stressante et focaliser son attention sur celle-ci va permettre de traiter de façon approfondie l'expérience émotionnelle, trouver une signification à l'événement et reconstruire ses croyances. La personne stressée peut alors se réapproprier une vision plus positive de la situation et s'avérer plus performante.

L'efficacité de l'expression verbale des émotions concernant la gestion du stress - que l'on pourrait assimiler à une forme de « catharsis », ou libération émotionnelle - concernant la gestion du stress est à remettre en question. En effet, se confier est censé soulager les gens lorsqu'ils sont stressés. Mais contrairement à ce que l'on peut croire, parler de ses émotions et de son stress ne le réduit pas. A court terme, cette stratégie est inefficace puisque cela va réactiver l'émotion partagée. Marjorie à juste titre dit « dans l'immédiat je vais pouvoir passer à autre chose en évacuant mon stress. Après le problème ça ne l'efface pas. Si tu n'as pas trouvé de solution, ca ne va pas l'effacer ». En revanche, sur le long terme, cette stratégie peut être efficace car la verbalisation régulière d'un épisode stressant donne à l'individu l'occasion de se remettre en question, de le retravailler, l'analyser et de s'y adapter.

Toutes ces stratégies de régulation émotionnelles que nous avons identifiées ici ne sont donc pas toutes équivalentes et efficaces de la même manière. En revanche, nous souhaiterions mettre l'accent sur le fait que toutes ces stratégies, aussi attrayantes soit-elles, ne peuvent être efficaces que si dans un premier temps l'individu a conscience de ces émotions et de son stress.

C'est ainsi que nous en arrivons à établir un lien direct entre la bonne gestion du stress et l'Intelligence Emotionnelle. En effet, même si on comprend aisément comment la bonne régulation des émotions permet de mieux gérer le stress et de réduire ses effets négatifs sur les individus, on voit ici qu'il s'agit également d'adopter les bonnes stratégies permettant de diminuer le stress et ses conséquences.

Nous en avons conclu qu'un individu doté de bonnes compétences émotionnelles et donc avec un bon niveau de Q.E. saura être flexible dans le choix des stratégies de régulation émotionnelle ; il saura passer d'une stratégie à une autre en capitalisant sur ce qu'il sait le mieux faire dans une situation précise en fonction des ressources disponibles. Et c'est cette flexibilité dans le choix des stratégies qui finalement sera le plus efficace : l'individu ne se cantonnera pas à une seule stratégie, s'avérant plus au moins efficace dans des situations différentes, mais saura évaluer quelle est la bonne stratégie à adopter dans telle situation. Un individu Q.E. + est une personne qui maîtrise le processus émotionnel : il perçoit ses émotions, les comprend et les manage. En plus d'être flexible, il sait quelle est la stratégie la plus efficace pour gérer son propre stress, il saura choisir la stratégie la plus efficiente pour lui. En effet, le sujet Q.E. + va identifier son stress, chercher à en comprendre ses causes, ses conséquences. Le but de la stratégie qu'il va adopter n'est pas forcément de réduire ce stress à néant, mais de transformer ce stress en une expérience positive qui va le booster et le rendre plus performant.

Enfin, nous avons remarqué que les individus ayant un Q.E. moins élevé avaient tendance à utiliser davantage des stratégies d'évacuation, de partage social ou de distraction afin de réorienter leur attention. Mais ces stratégies, fuyant la confrontation à l'émotion ne sont pas toujours efficaces puisque ces mêmes personnes s'avèrent être les plus stressés. Au contraire, les individus Q.E. + d'après notre étude comprennent mieux leur stress et le gère plus efficacement (le réduire ou le rendre positif) en optant pour une régulation centrée sur l'évaluation. Cette stratégie est en effet plus efficace pour gérer son stress mais elle nécessite un certain niveau d'intelligence émotionnelle, une bonne compréhension de ses émotions pour savoir les anticiper au bon moment.

VI. POUR ALLER PLUS LOIN…

1. LIMITES

Notre étude, malgré notre volonté de la rendre pratique, comporte néanmoins quelques limites. Limites qu'il faudra bien prendre en compte dans la nuance de nos propos.

Tout d'abord, le nombre d'entretiens que nous avons menés ne suffit pas à faire de notre étude une tendance générale. En effet, la rencontre avec seulement neuf personnes ne peut pas nous permettre de généraliser notre axe de recherche à tous les cadres juniors dans la grande consommation. Bien que représentant de manière plutôt proportionnelle le sexe masculin et féminin, nos entretiens ne prennent pas en compte tous les métiers de la grande consommation. Nous nous sommes plus focalisées sur les métiers marketing-commercial. Ainsi il faut donc bien garder à l'esprit que le poste mais aussi la culture dans l'entreprise peuvent être des critères de variation du stress. Par conséquent, certaines de nos méthodes ne seraient certainement pas applicables pour tous les cadres juniors dans la grande consommation.

Aussi il faut être conscient que les entretiens que nous avons effectués en face à face ont très bien pu être biaisés par nos sujets. En effet, il est toujours très difficile de parler de ses faiblesses sans en cacher certaines composantes. Le stress apparaissant comme un aspect négatif de la personnalité, nous envisageons la possibilité que nos sujets aient pu biaiser leurs réponses. Reprenons l'exemple de Thomas qui nous a fait un étalage de ses capacités techniques mais aussi de gestion du stress et de compréhension des émotions sans nous parler de ses faiblesses. Ce dernier a été dans ce que nous appelons une « vitrine marketing ». Il a, selon nous, voulu nous vendre une image, un personnage qu'il n'est pas forcément. Nous pouvons imaginer que cela est du à plusieurs choses : le fait que nous soyons deux jeunes filles de son âge, que nous soyons dans une école de commerce concurrente à la sienne… Ainsi il faut bien noter que nos entretiens peuvent ne pas refléter la réalité. Pour cette raison également, nous ne pouvons pas généraliser notre étude.

Enfin, nous sommes conscientes que d'autres moyens de gérer son stress peuvent être plus efficaces sur certains sujets. En effet, dans certains cas le stress dépasse les émotions et résulte plus de l'éducation, de la culture. Par exemple, certains parents pourront couver leurs enfants de manière poussée pendant leur enfance au point qu'ils angoissent pour le moindre problème lors de leur adolescence en ayant l'impression de ne rien pouvoir faire seuls. Au contraire un enfant ayant fait des voyages à l'étranger, ayant découvert d'autres cultures et ayant appris à s'intégrer, sera certainement moins soumis au stress lors de ses débuts dans la vie.

Pour ces raisons nous conseillons à nos lecteurs de prendre cette étude non pas comme un mode d'emploi à appliquer à la lettre mais plus comme un guide pratique qui dans l'optique de faire réfléchir et d'avoir une vision différente du mécanisme de stress, peut aussi offrir des techniques de gestion des émotions. C'est

ensuite à l'individu de sélectionner les techniques à utiliser en fonction des situations mais aussi de sa personnalité.

2. AXES DE REFLEXION

A. LES EMOTIONS ET LA CULTURE

Dans certains pays notamment asiatiques comme la Chine ou le Japon, très peu de place est laissée pour les émotions qui sont considérées comme des atteintes à la pudeur. Les habitants de ces pays ne laissent transparaitre que très peu d'émotions sur leur visage. Très attachés à leur culture, les asiatiques respectent ce devoir de toujours rester de marbre. Pour autant la Chine est le pays du monde avec la croissance la plus importante. Ses entreprises innovantes croissent avec un chiffre d'affaire augmentant de manière exponentielle d'année en année. Ainsi des individus aux compétences émotionnelles peu développées sont-ils tout aussi efficaces ? En contradiction avec notre constat plus haut, est-ce qu'une société non émotionnelle arrive à générer plus de bien-être et plus de croissance ? Nous pensons que dans le cas de la Chine c'est tout à fait possible. Cela est le résultat de la culture aux empreintes communistes. En effet, soumis à de nombreuses règles et contraintes, les chinois ont appris à vivre dans le contrôle. Ils sont ainsi astreints à suivre les règles qui régissent leur quotidien personnel mais aussi professionnel. Ces règles sans les détailler, aspirent à une culture fondée sur le travail comme accomplissement de soi et sur la pudeur. Les employés travaillent donc sans relâche sans montrer un seul signe de faiblesse. Cela conduit à une productivité accrue des entreprises chinoises. Ainsi quel rôle pourrait jouer la culture dans la régulation des émotions ? Et par quels mécanismes peut-elle l'influer ?

B. LES EMOTIONS DANS UNE ENTREPRISE Q.E. ++

En terminant notre analyse, nous nous sommes demandées à quoi ressemblerait une entreprise où tous les employés seraient Q.E. ++. En reprenant les 4 compétences émotionnelles, nous pouvons imaginer ce que serait l'entreprise Q.E. ++. Ses employés percevraient les émotions chez eux et chez les autres. Dans ce cas il n'y aurait plus de mystère, tout le monde serait complètement transparent. Aussi les employés assimileraient tous les émotions dans la pensée facilitant ainsi le jugement, la résolution de problème, la mémorisation et la créativité. Enfin, les employés Q.E. ++ auraient des facilités à comprendre et manager leurs émotions et celles des autres. Cela mènerait à plus de tolérance, moins de compétition, moins de conflits. Mais serait-ce réellement le cas ? Les employés seraient-ils réellement plus heureux et plus efficaces dans une entreprise Q.E. ++ ? Nous n'en sommes pas persuadées. En effet, la compétition entre les équipes peut aussi pousser à plus d'efficacité. C'est en opposition à l'autre que l'homme arrive à innover, se dépasser. C'est grâce à l'émulation émotionnelle de ses employés que l'entreprise existe mais aussi évolue et s'adapte à la société. La société Q.E. ++ est-elle donc l'entreprise du futur ?

CONCLUSION

Pour conclure ce sujet, nous souhaiterions apporter notre point de vue personnel quant à l'intérêt de cette étude menée durant quatre mois.

Tout d'abord, nous avons particulièrement apprécié de pouvoir aborder ce projet en binôme, nous permettant une confrontation riche et efficace de nos idées, nos opinions et résultats de nos recherches. Nous avons également pu assouvir notre curiosité et approfondir une notion qui intéresse aujourd'hui beaucoup d'entreprises et de managers. Travailler à la fois sur l'aspect théorique du sujet et sur les résultats d'une étude terrain nous a également offert l'opportunité d'avoir une vision concrète de ce que représente le stress et comment des capacités émotionnelles peuvent elles surmonter ce fléau.

Il est probable que l'intelligence émotionnelle deviendra le futur de la réussite en entreprise, mais nous pouvons désormais affirmer grâce à cette l'étude que développer ses compétences émotionnelles permet de réduire son stress, de le gérer et d'en faire une réelle force en entreprise.

Les cadres juniors de la grande consommation qui ont fait l'objet de notre étude nous ont permis de montrer qu'il existe en effet des stratégies efficaces pour réguler le stress, au sens de le réduire ou de le transformer en un stress positif, motivant et incitatif.

Ainsi en travaillant sur ce projet, nous avons pu développer une nouvelle vision du stress qui nous aidera certainement à l'affronter au quotidien lors de nos premières années dans la vie active. Nous espérons enfin que le modèle et les stratégies de gestion du stress proposées pourront également servir aux jeunes cadres entrant sur le marché du travail.

VII. ANNEXES

1. BIBLIOGRAPHIE

- C. Haag, J. Séguéla - *Génération Q.E. Le quotient émotionnel, arme anti-crise* (2009)
- Marc R. Blais, Nathalie M. Brière, Lise Lachance, Andrea S. Riddle, Robert J. Vallerand - *L'inventaire des motivations au travail de Blais* (1993)
- John D. Mayer and Peter Salovey – *What is emotionnal intelligence ?* – Chapter 1 (1997)
- John D. Mayer, Peter Salovey and David R. Caruso – *Emotional Intelligence : Theory, findings and implications* (1997)
- Deplphine Van Hoorebeke - *Les expression d'émotions au travail : Etude exploratoire des facteurs d'influence* (2000)
- Anat Rafaeli and Monica Worline – *The Future of emotion* : *Individual emotion in work organizations* (2001)
- Moshe Zeidner, Gerald Matthews and Richard D. Roberts - *Emotional Intelligence in the Workplace : A Critical review* (2004)
- James J. Gross - *Emotion Regulation : Affective, Cognitive and Social Consequences (*2002)
- Richard S. Lazarus – *A Laboratory Approach to the Dynamics of Psychological Stress* (1963)
- Richard S. Lazarus – *Theory-Based Stress Measurement* (1990)
- Anita DeLongis, Susan Folkman, Richard S. Lazarus - *The Impact of Daily Stress on Health and Mood : Psychological and Social Resources as Mediators* (1988)
- Philippe Davezies - *Stress et pouvoir d'agir : Données biologiques* (2008)
- Emile Durkheim – *Le suicide, Livre troisième : Du suicide comme phénomène social en général* (1897)
- Ursula Hess - *Les Emotions au Travail* (2003)
- Maurice Thévenet - *Gestion des personnes, la parole aux DRH* (2004)
- Herzberg - *Le travail et la nature de l'homme* (1959)
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. - *Stress, appraisal and coping* (1984)
- Rotenberg V.S., Arshavsky V.V. - *Search activity and its impact on experimental and clinical pathology* (1979)
- Marshall Mc Luhan - *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects* (1967)
- Milton Friedman - *Capitalism and freedom* (2002)
- François de Singly - *Sociologie de la famille contemporaine* (2007)
- Sylvie Roussillon - Cahier de recherche EM Lyon, *Les émotions dans le travail* (2003)
- Daniel Goleman - *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ* ? (1996)
- Howard Gardner - *Frames of Minds : the Theory of Multiple Intelligence* (1983)
- Ilios Kotsou, Delphine Nelis, Jacques Grégoire and Moira Mikolajczak - *Emotional Plasticity : Conditions and Effects of Improving Emotional Competence in Adulthood* (2011)
- L. Bellinghausen, J. Collange, M. Botella, J-L. Emery, E. Albert - *Stress perçu en milieu professionnel* (2009)
- Richard Thibodeau - *Comprendre et résoudre le stress* (2003)
- Hans Selye - *The Stress of Life* (1956)
- James J. Gross - *Handbook of Emotions, Third Edition, Chapter 21 Emotion Regulation* (2010)

2. RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

ENTRETIEN 1: THOMAS – 16/04/2012

Peux-tu nous faire de manière très factuelle une description de ton travail ? De tes tâches quotidiennes ? Et nous décrire une semaine ou journée type ?

Alors moi aujourd'hui chez Philips, je suis responsable de secteur. Philips est partagé en 3 domaines. Je faisais partie de consumer lifestyle dans la télévision. La télévision a maintenant été externalisée par une entreprise qui s'appelle TP Vision (détient 70% et 30% par Philips). Je m'occupe de la région centre de la France, j'ai donc 9 départements à ma charge. Je gère un portefeuille d'une vingtaine de clients. 80% de mon temps est consacré à aller référencer notre marque chez les clients directs. Et 20% de mon temps est consacré à aller visiter nos clients indirects chez qui je ne vais pas prendre de commandes car ils sont centralisés (Carrefour…). Je vais voir si le référencement est bon. Entre 5 et 10% du temps je vais régler des litiges chez des clients.

Donc tu dois certainement être très souvent en déplacement ?

Oui. Je passe 80% de mon temps sur le terrain. Je fais en moyenne 2000 Km par semaine. Je me déplace du 77 jusque vers Tours et dans la Nièvre. Tout le métier se fait chez le client (aussi bien directs qu'indirects). Si tu ne vas pas voir le client il ne va pas aimer la marque. Même pour aller donner un stylo, le client sera plus enclin à vendre des téléviseurs Philips.

Donc tu as un planning hebdomadaire pour organiser tes visites ?

J'ai un planning pour les deux prochaines semaines. J'ai en moyenne entre 3 et 4 rendez-vous par jour. Avec les imprévus je garde un petit peu de temps pour faire de l'administratif. Par exemple j'ai un client la semaine dernière qui a vendu un téléviseur rayé. Le client était énervé. Donc j'ai pris du temps pour régler son problème par téléphone dans les plus brefs délais. Donc oui, 90% de mon agenda est prévu 15 jours à l'avance. Et les 10% qui restent me permettent de gérer les imprévus.

Comment es-tu évalué en fonction de ta rémunération ?

Alors moi je suis à 85% sur un salaire fixe. J'ai 10% de variable et 5% d'intéressement cadre. Les 10% de variable c'est ce qui va me motiver à aller vendre plus de télés et aller voir un peu plus les clients. Mais on est aussi évalué sur plusieurs objectifs : des objectifs quali et des objectifs quanti et on en a plusieurs de chaque. Par exemple, ca peut être élargir un référencement de certaines gammes et faire participer tes clients à une offre de promotion spéciale.

Quelle est la fréquence de visites de tes clients ?

Sur mes clients directs, je vais les voir entre 10 et 12 fois par an. Pour les autres clients, on a un cadencement géré par les comptes clés pour les enseignes, et plus le magasin est important plus je vais aller le visiter dans l'année. Ce sont les comptes clés qui nous disent qui sont les leaders. Et ca peut être une à deux fois dans l'année.

Est-ce que tu travailles avec une équipe régulière ?

Chez Philips, on est une équipe de 15 commerciaux chez TV Vision et on se partage les départements de France. Dans une certaine mesure on travaille en équipe, car on fait le même métier, on a juste les clients qui changent. Sur les 15, il y en a pas mal qui sont chez Philips depuis plusieurs années et qui ont déjà fait plusieurs secteurs et qui connaissent d'une manière ou d'une autre les clients chez qui on va aujourd'hui. Donc on peut partager des choses, demander des conseils. Notre directeur commercial est plus axé marketing, dont on s'autogère. C'est un peu compliqué de parler d'équipes parce qu'on n'a pas vraiment de directeur commercial qui nous entoure pour avoir un point commun et partager un certain nombre de choses mais on trouve nous-mêmes nos sujets. Mais on est souvent seul, on est autonome.

Tu passes beaucoup de temps seul avec le client, mais également beaucoup de temps seul dans ta voiture. On dit souvent qu'on est quand même payé la moitié du temps à écouter la radio.

Comment ca se passe quand tu vas chez le client ? Est-ce que c'est plus de la négociation, voir si tout se passe bien, de la fidélisation ?

Moi, les clients chez qui je vais faire le plus de négo, c'est ce qu'on appelle les clients vitrines (parmi les clients directs) : ce sont des clients qui ne sont pas sous enseigne, et qui va faire un CA avec Philips, c'est chez lui que je vais aller avec mes « montées en gamme » à qui je propose des produits protégés (vendus uniquement chez eux). Sinon, en général j'arrive chez le client, je prends la température du business, voir s'il y a du monde en magasin. Par exemple en période d'élection, pour la distribution c'est mort, il n'y a personne dans les magasins. Ensuite, tu vois si tu as des problèmes de service après vente. Ce n'est pas le commercial qui s'occupe du SAV, mais parfois cela peut t'impacter donc tu vas t'en occuper et aller voir la personne qui s'occupe du SAV chez Philips pour régler le problème en direct. C'est valorisant pour le client mais aussi pour ce que tu fais. Le but est aussi que le client ne veuille voir que moi. Et ensuite, c'est le référencement des gammes. C'est à toi de bien connaître tes gammes pour savoir ce sur quoi le client va pouvoir travailler.

Qu'est ce qu'on attend de toi le lundi au siège ?

Aujourd'hui on attend constamment des remontées du terrain. Mais quand on remonte de l'info on ne savait à quel point elle est regardée, si elle est suivie, on ne sait même pas si elle est lue. Ca fait un an et demi que je suis chez Philips, et 6 mois que je suis en poste de commercial et au début, j'envoyais des mails tous les lundis, mais tu n'as jamais de retour sur rien, donc petit à petit tu n'as plus le temps d'aller faire des mails qui ne seront peut être pas lus par le marketing. Donc ce qu'ils attendent de moi c'est que je remplisse les objectifs donnés, sauf que les objectifs, et c'est là que c'est un peu pervers, il faudrait qu'ils aillent un peu plus sur le terrain et qu'ils aient plus de remontées du terrain pour faire des objectifs cohérents. Donc il faut que je remplisse les objectifs et moi je vais contre argumenté en disant que ces objectifs ne sont pas cohérents avec ce que fait le marché.

Pourrais-tu maintenant nous décrire l'atmosphère au travail, l'ambiance et si tu es épanouie personnellement et professionnellement ? Et enfin nous décrire ta pire et ta meilleure journée ?

Ayant été en stage dans le domaine de la télévision auparavant, je connais à peu près l'ensemble des personnes qui sont au siège ce qui n'est pas le cas de tous les commerciaux, ce qui fait que j'ai un point d'entrée en contact avec les personnes du siège beaucoup plus facile, comme le planner par exemple. De mon point de vue l'ambiance est vraiment très sympa, on est une équipe très jeune. Mais notre directeur commercial n'est pas très très aimé des commerciaux, mais je pense que c'est normal pour n'importe quel commercial, parce qu'il est complètement inexistant par rapport à ce qu'il y avait avant chez Philips. Aujourd'hui, il n'y a plus de directeurs régionaux, il y a un directeur national qui n'a pas le temps de nous

voir et de nous recevoir, donc au niveau de la hiérarchie il y a une non communication qui est très bizarre. Mais au niveau de l'équipe, on se créé nous-mêmes, on s'entend tous très bien, on se passe tous les mêmes tuyaux. Donc au niveau enrichissement personnel, c'est vraiment excellent parce que j'ai un porte feuille de 20 clients qui font un CA d'environ 5 millions d'euros à l'année, ce qui est sympa pour un junior, c'est mon premier CDI. Donc je pense que pour ma future carrière en marketing je pourrais facilement argumenter les relations clientèles et la case client par laquelle je suis passée, surtout que depuis peu j'ai récupéré des clients parisiens qui font des plus gros chiffres, donc point de vue enrichissement personnel, c'est extra.

Et au niveau des évolutions professionnelles… ?

Oui, alors au final on est Philips, mais TPVision c'est une PME, donc oui il y a des grosses possibilités d'évolution. Mais encore une fois, dans une PME, on est un effectif relativement restreint, donc si tu montes, tu prends la place de quelqu'un, donc des possibilités d'évolution, OUI, mais en interne, peut être un peu moins.

Et tu ne voudrais pas rester commercial, tu veux repartir en marketing ?

Non, enfin oui je suis commercial parce qu'on me demande de le faire parce que je veux faire du marketing plus tard. Et même si tu peux faire du marketing dès ta sortie d'école dans une PME, en CDI ou en CDD, et bien dans 5 ou 10 ans, quand je passerais dans la direction marketing, j'aurais des comptes à prouver en termes de relation clientèle, de gestion de porte feuille, alors que si j'étais passé directement en marketing, l'évolution elle serait beaucoup plus lente, pénible ou simplement bloquée. Donc c'est une cartouche que je me mets moi !

Peux-tu nous décrire ta pire et ta meilleure journée ?

La pire journée c'est lorsqu'un bon client avec qui tu as construit un bon relationnel m'annonce qu'il met la clé sous la porte ou lorsque qu'il m'annonce que la commande qu'il a faite qui va me permettre d'avoir ma prime, finalement il y a eu une erreur dans le chiffre.

Mais ce genre de choses on les voit venir quand on regarde les chiffres, et puis si tu as un bon relationnel, il te le dit. Mais tu ne peux rien y faire si le client met la clé sous la porte. Et puis, on travaille main dans la main avec le client, c'est son argent, mais tu as aussi envie de le faire vivre, donc si il est en difficulté financière tu ne va pas le pousser à commander trop même si ca peut te permettre d'avoir ta prime.

Et en quoi c'est la pire ?

Finalement tes clients c'est comme tes collègues, tu travailles avec eux, donc s'il y a un client que t'aimes bien qui met la clé sous la porte, c'est comme si ton meilleur pote t'annonçais qu'il venait de se faire virer de son CDI.

Dans la pire journée, tu as soit un truc qui se passait bien qui tombe à la flotte, soit par exemple, ton client le plus difficile, bon ou mauvais, qui te met une charge de trucs qui ne vont pas sur le dos et ca va te bloquer du temps et tout ce que tu voulais faire à côté et ca va te pourrir le business.

Et la meilleure journée ?

C'est quand tu as un client compliqué avec qui tu arrives à résoudre une situation un peu compliquée ou tordue et qu'il te dit un « OUI » franc et massif à une proposition. Et là, tu es fière, tu te la pètes un peu auprès de ton directeur commercial.

Pour revenir sur la pire journée, qu'est ce que cela implique pour toi ? Est-ce qu'il y aura des remontées au siège, tu vas te faire remonter les bretelles… ?

Non, parce que la moitié des ventes que tu fais n'émane pas de ta volonté. C'est un client qui a beaucoup de trésorerie, qui n'a pas beaucoup de concurrents, des clients fidèles, qui marche bien, il n'aura pas de problème de prix… mais il n'y aura pas de retombées sur moi, le client marche bien, toi tu t'entends bien avec lui, il aime bien Philips etc… mais si le client met la clé sous la porte, ca ne dépend pas de toi.

Mais pour les clients vitrines avec qui tu négocies, si tu leur vends moins de télés, que tu signes moins de contrat, là ça dépend de toi ?

Là pour le coup oui, j'ai des objectifs et je dois justifier auprès du siège pourquoi j'ai vendu moins de télés. En général, l'explication elle est jamais très très loin. Par exemple, il peut s'agir d'un litige qui n'a pas été réglé avec, non pas moi TPVision, mais avec Philips, qui n'a pas réglé le litige dans les temps, donc par principe le client ne recommandera pas de télés parce que Philips lui doit de l'argent, même si c'est rien.

Après, bon si tu arrives en retard au rendez-vous, que tu n'y vas pas ou que tu es arrogant, bon on est commercial ou on ne l'est pas, c'est quand même pas compliqué d'être poli et de proposer de télés pas trop chères qui correspondent à ce qu'il veut.

Quels sont les enjeux pour toi de ton métier ?

Déjà, c'est un challenge personnel, d'arriver à bien performer dans une équipe. La moitié de l'équipe est junior, soit moins de 2 ans de boîte, l'autre moitié a 30 ans de boîte : il y a donc un gros « gap » entre les générations. Et le challenge c'est d'être bon commercial tout de suite, car je ne veux pas faire ça toute ma vie, j'ai envie d'avoir une bonne ligne sur mon CV, la prochaine fois que je serais en entretien, pouvoir justifier pourquoi j'ai fait, quel est mon plan de carrière bien construit, et c'est ça l'enjeu aujourd'hui. J'habite sur Paris, parce que ma femme bosse sur Paris donc j'avais demandé des clients sur Paris. On me l'a refusé au début parce que je suis junior et que ce sont des trop gros comptes. Aujourd'hui, ca fait deux semaines, j'ai le département 77 et la moitié des clients sont sur Paris. Donc le challenge pour l'instant, il marche bien.

Qu'est ce qui fait que toi tu es un bon commercial ?

Déjà, c'est le retour que font les clients vont faire de toi. Le marketing appelle les clients. Mon directeur connait mon emploi du temps et il peut m'appeler à n'importe quel moment pour vérifier ce que je fais, et il appelle le client parfois pour voir si je suis bien passé. Et aussi, le marketing sait qui sont les clients compliqués, stratégiques et leader d'opinion, et c'est vers eux qu'ils vont se tourner pour avoir des retours. Si le client se plaint toujours de Philips mais qu'il dit qu'heureusement que le commercial est là sinon il aurait fermé le compte depuis longtemps, c'est tout « bénef » pour toi.

Est-ce que tu considères que ton métier de commercial est un métier stressant ?

Mon métier peut être un métier stressant dans la mesure où le stress c'est tes objectifs qui te les fixe, donc le marketing. Mais le stress tu te le mets tout seul. Si tu as un bon relationnel avec les clients, que tu vas les voir régulièrement, si tu sais qu'il t'aime bien, quand un moment tu auras une offre un peu compliquée, qui va te permettre d'avoir ta prime, ou qu'il y a un litige, d'un coup de téléphone, tu vas pouvoir régler un truc. Si tu as un moins bon relationnel, tu vas devoir aller le voir en face à face, prendre un rendez-vous, tu vas appréhender d'aller le voir, parce que il t'aime pas trop, tu ne l'aimes pas trop, et puis tu vas lui demander un service c'est pas top… Oui ca peut être un métier très stressant.

Et pour toi, c'est un métier stressant ?

Non, pour moi ce n'est pas un métier stressant. Déjà parce que je sépare énormément la vie privée et professionnelle. Je ne le considère pas comme stressant parce que j'arrive à faire ce que j'ai envie de faire dans ma journée de travail. Le matin, j'arrive je me fais un plan, une liste des choses à faire avec des petites cases. Mes clients je les connais tous, je peux tous aller déjeuner avec eux le midi. Donc si il y a un souci, ils ne vont pas m'appeler a priori en gueulant, l'approche n'est pas du tout la même. On a travaille main dans la main avec les clients. Mais ils ne sont pas tous comme ça. J'ai deux trois clients, quand ils m'appellent, oui ça me fait hyper stressé, c'est des clients compliqués, et très stratégiques pour le siège, chez qui je me mets une pression supplémentaire quand je vais les voir parce que là il ne faut vraiment pas que je merde.

Et comme il se manifeste ce stress ?

Ca va se manifester surtout quand je rentre le soir où je vais râler. Ca s'entend quand je parle, je parle crument, je vais pester pendant un quart d'heure sur le client en rentrant chez moi le soir, en me défoulant, sinon je me détends en jouant à la console.

Est-ce que tu te considères comme une personne stressée ?

Non, vraiment pas, pas du tout.

Peux-tu tout de même nous décrire une situation particulièrement stressante ?

J'ai deux exemples avec le même client qui sont deux stress différents. Il y en a un, je me suis collé un stress monstrueux, on faisait une opération de promotion chez un client très stratégique, avec qui je m'entends bien mais qui est très très compliqué. Je lui ai donc proposé l'offre que nous avait fait parvenir le compte clé par mail. Il a accepté l'offre et m'a fait une très grosse commande de 40 pièces, parce qu'il faisait une animation de pub à la radio, et je lui ai demandé si avec un budget que j'avais à disposition, je pouvais participer à son animation et faire une campagne d'affichage. J'ai donc engagé 40 télés, 500 euros de frais publicitaires et deux jours après on a eu un mail du compte clé disant « attention, il y a eu une faute de frappe, on ne donne pas 125 euros par téléviseurs mais 25 euros ». Donc après ça, j'avais le choix de revenir vers le client en lui disant que finalement ce n'était pas 5000€ mais 1000€ que j'allais lui donner pour ses 40 tv commandées, soit j'appelle le compte clé et je lui dis d'allonger. Donc j'ai appelé le compte clé en lui disant que j'avais déjà engagé les frais publicitaires et que ça n'allait pas le faire vis-à-vis du client. Donc le compte clé a accepté de payer. Et le soir, j'avoue que j'ai bien râlé en rentrant.

Et l'autre fois, on a eu une autre offre, et j'en ai fait part à ce même client. Il a accepté de me commander 10 télés mais en contrepartie que je récupère tous les vieux écrans Philips qu'il avait encore de la gamme de l'année dernière, sinon il ne me reprend rien. Et ça je ne sais pas comment je vais faire, parce que je ne vais pas lui reprendre ses télés. Dans la charte, c'est pas possible, ça coûte trop cher. Soit je trouve un truc pour qu'il garde ses vieille télés et qu'il arrive à les vendre, soit je me débrouille pour trouver un budget pour baisser les prix pour qu'ils vendent les télés mais à un prix complètement cassé. Et je ne sais pas comment je vais faire. Et j'ai donc un budget pour régler les litiges des clients. Donc ça c'est une situation paralysante, ça me stresse un peu, oui ça me stresse un peu certainement.

Quand tu es stressé donc tu ressens de la colère, tu es énervée ?

Vis-à-vis de ce client oui, parce qu'à chaque fois il me demande l'Himalaya quand il y a un tout petit truc qui ne va pas. Donc voilà, je rentre chez moi, je peste. Mais je sais pertinemment que je vais trouver une solution. Je vais râler pendant 15 minutes, le lendemain quand je vais devoir régler le truc, je vais y

repenser et ça va me faire chier. Mais je vais appeler le compte clé pour voir ce que je peux faire. Mais quelque part c'est du bon stress, ça permet de me bouger un peu plus, c'est des challenges. Mais bon, là c'est un mauvais exemple car j'ai ma prime là-dessus, mais imaginons que je n'ai pas eu ma prime là-dessus, c'est pour moi que je l'aurais fait.

Est-ce que le fait de prendre ton temps pour réfléchir, trouver des solutions, c'est aussi un moyen de gérer ton stress et de ne pas prendre de décisions trop rapides ?

Déjà, c'est un luxe d'avoir le temps de prendre le temps. Dans mon travail je suis complètement autonome, je gère mon temps comme je veux. Et j'ai un bon relationnel avec mes clients, donc ça aide aussi dans le fait de pouvoir prendre le temps. Donc oui ça m'aide à être moins stressé. Mais je suis quelqu'un qui n'a jamais vraiment été très stressé.

Pour la petite histoire, j'ai une petite définition de ce qu'on appelle le « branleur inquiet », qui est un théorème que j'aime beaucoup. Avant ma première terminale, où je suis rentré en France pour faire mes études, j'ai beaucoup vécu à l'étranger et j'ai été habitué à vivre à la mode cool, j'étais pénard. Personne ne parlait français dans ma classe, donc rien que le fait de parler français, ca me permettait d'avoir 15/20 en contrôle de maths. Tout point au-dessus de 10, c'est un point de trop : c'est ça la théorie du branleur inquiet. Le branleur inquiet, contrairement au branleur tout court, il connaît toutes les petites manip' pour au dernier moment, la veille des partiels, tu te débrouilleras toujours pour avoir 10,2 au partiel, tout en étant hyper serein parce que tu sais que tu as les moyens d'arriver à tes fins en fait. Et ça me suit toujours aujourd'hui dans le boulot. Et inquiet, c'est quand au dernier moment, j'ai cette petite lumière qui me dit qu'il va falloir que je m'active.

Et c'est toujours à la dernière minute ?

C'est pas forcément à la dernière minute, mais c'est au moment où tu sais qu'après ce sera trop tard. Mais ça marche pour tout. Le matin quand il faut se lever pour aller voir un client et que tu prends zéro marge pour les embouteillages. A chaque fois c'est du « just in time ».

Mais tu prévois tout de même pour ne pas être stressé ?

Oui enfin, contrairement au premier de la classe qui va préparer pendant tout son samedi sa visite de client du lundi et qui va préparer un argumentaire précis, moi je vais jouer sur le moment présent, sur l'affinité avec le client pour pouvoir lui placer des produits.

Est-ce que tu estimes que tu fais le minimum pour réussir ?

Je fais le minimum pour réussir. Je ne suis pas forcément faignant, parce que pour la prime par exemple, il y a un minimum d'objectifs à fournir en dessous duquel tu ne va pas avoir ta prime, mais moi pour mon égo, le minimum je vais me le fixer au dessus. Et tant que je n'ai pas fait tant, je ne vais pas réussir mon truc. Donc je me mets un peu de pression tout seul, mais encore une fois c'est toi qui te la mets, même si le marketing te met des objectifs de chiffres, de volumes.

Mais parfois tu n'as pas l'impression de t'être surestimé et qu'il faut que tu t'y mettes un peu plus pour réussir tes objectifs ?

Si

Et ça, ça ne te stresse pas ?

Si, forcément un peu plus. Dès qu'il y a un truc qui ne s'est pas passé comme tu le voulais, déjà ça veut dire que tu es plus dans la phase « inquiet » que « branleur ». Non, mais de manière générale, sans vouloir être prétentieux, je calcule assez bien.

Donc tu te connais bien ?

Oui relativement, oui

Donc tu arrives plus à gérer ton stress, du moins à anticiper les choses pour ne pas qu'elles deviennent une source de stress, mais si tu n'y arrives pas, ça te stimule ?

J'arrive déjà à ne pas être trop stressé, mais quand je me mets du stress c'est pour me motiver. Ca va durer une heure le temps que j'appelle la personne du marketing pour qu'il me débloque mon truc, et si ça ne se débloque pas, j'appelle le client et je lui dis bon et bien voilà on n'implante pas la nouvelle gamme.

Tu dis que ton métier peut être un métier stressant mais que toi tu ne l'es pas. Tu penses que ça vient de quoi, de ton éducation, de ta personnalité… ?

Oui, à 100% de mon éducation du côté de ma mère. Ma mère on l'appelle « Véro bon tuyau ». Il y a un truc qui dit que temps que tu bouges encore tu n'es pas mort, tu es encore en vie, donc bouge et voit ce qui est possible de faire et ne t'agite pas dans tous les sens pour faire des trucs inutiles. Pour moi, quelqu'un de stressé c'est quelqu'un qui bouge dans tous les sens pour faire des trucs inutiles. Alors que si tu es un branleur inquiet, tu sais que c'est sur cette corde que tu dois tirer pour débloquer la situation, et tu vas le faire. Et tu es serein, car tu sais que c'est là-dessus que tu vas devoir tirer.

C'est parce que tu maîtrises les événements alors ? Comment tu sais sur quelle corde tu vas devoir tirer ?

Ca va dépendre des situations. Moi je n'ai que 6 mois d'expérience en tant que commercial, donc je n'ai pas encore vécu toutes les situations. Mais il y a des situations qui sont certainement très bloquantes, mais moi je ne me sens pas bloqué parce que dans ces cas là je vais appeler un autre commercial plus expérimenté, je vais lui expliquer mon problème, ou le compte clé, et je vais chercher de l'aide et l'information. Et puis il y a aussi toutes les petites astuces qui ne sont pas forcément dans le process et qui m'aide à trouver des solutions. Et je me dis, la première de la classe, trop stressée, elle n'aurait pas fait ce que j'ai fait hors process.

Donc finalement, il faut savoir faire amis-amis avec les personnes qu'il faut. Limite être un peu culotté.

Donc le relationnel est très important et te permet d'obtenir beaucoup de choses dans ton travail ?

Oui.

Et comment tu fais ? Tu penses qu'une personne moins border line, qui veut tout faire dans les règles, elle n'aurait pas ce relationnel avec les gens ?

Alors, il y a une fille chez Philips, qui est commerciale et qui pour le coup est relativement stressée par certains clients quand il lève le doigt pour rien du tout. Par exemple, à la Fnac, Philips on est mauvais, aussi parce qu'il y a des problèmes humains, et elle angoissait à mort à l'idée d'aller faire une présentation produits aux vendeurs de la Fnac, donc je l'ai remplacé pendant trois jours. Quelque part elle avait besoin de quelqu'un qui était plus à l'aise, donc je suis allé la remplacer sur le salon, et j'aurais certainement besoin d'elle un jour pour un client qui a un gros problème, je ne connaîtrais pas le process et j'irais lui demander.

Est-ce que le fait que tu aies un bon relationnel avec les gens passe par le fait que tu arrives à les comprendre quels sont leurs besoins, leurs émotions. Est-ce que tu arrives à voir ça quand tu arrives chez un client ? Est-ce que tu penses que tu as cette capacité là ?

Je n'ai pas la prétention de dire que je sais déchiffrer quelqu'un en le regardant. Mais c'est vrai que j'arrive d'une manière générale, à pas trop mal sentir les gens. Quand il y a une personne avec qui il y a un problème, ou un feeling qui passe pas, c'est qu'en général il y a quelque chose. Et ça m'est arrivé plusieurs fois de me dire qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas avec cette personne et dans 80% des cas, sans être trop prétentieux, ça s'est avéré vrai.

Tu as un exemple à nous donner ?

Quand j'habitais à Hong Kong, je faisais du baby sitting chez mes voisins. Et avec la mère des enfants, je n'arrivais pas du tout à m'entendre, je ne sais pas il y avait un truc bizarre. Et au bout de deux mois, la nana est rentrée en France, en divorçant et en laissant ses enfants sur le carreau. Elle est partie du jour au lendemain en laissant un mot sur la table, que j'ai trouvé et en disant qu'elle voulait partir profiter de se jeunesse. J'ai pas mal d'exemple comme ça, et puis bon je n'aurais pas été capable de dire ce qui allait se passer, mais j'arrive à pas trop mal sentir les gens.

Est-ce que tu arrives à déceler les émotions de quelqu'un, si elle est en colère, triste, joyeuse ?

Oui, si elle cache quelque chose, si elle t'en veut ou elle attend de toi quelque chose, oui ça se sent.

Et toi-même, tes propres émotions ?

Je n'aurais pas la prétention de dire que j'arrive à me lire comme dans un livre, mais j'arrive plutôt bien à me lire.

Quand tu as eu une journée stressante, tu rentres chez toi, qu'est ce que tu fais pour changer d'état ?

J'en parle, avec mes potes, avec ma femme. Ma femme est une personne qui est très à l'écoute, qui m'aide énormément je pense dans ce sens là. A relativiser d'une part. C'est grâce aux autres que j'arrive à ma calmer, je parle de mes problèmes.

Et ce stress, tu le communiques aux autres quand tu leur en parles ?

J'arrive bien à communiquer ma colère, quand je suis bien énervé mais sinon je ne pense pas que mon stress soit très communiquant. Alors j'ai appris beaucoup de mon expatriation en Chine, parce qu'ils sont très neutres au niveau des émotions, un chinois qui a gagné au loto aura la même tronche qu'un chinois qui a perdu sa mère la veille. Et dans le business finalement ca t'aide énormément, d'avoir le masque.

Et tu penses que tu arrives à manager tes émotions, et à ne pas les montrer ?

Disons que je n'aime pas montrer mes sentiments et j'arrive bien à les garder pour moi. Ca c'est quelque chose que j'aimais bien du côté chinois, et c'est peut être quelque chose qui fait mon côté business aujourd'hui, mais oui c'est quelque chose que je trouve vraiment fort.

Mais tu dis que les gens savent quand tu es énervé ?

Oui ça je n'ai pas de problème à le montrer. Moi, si je suis intimidé ou pas à l'aise, je peux me fermer totalement, faire le mec transparent, me couper.

Et quand tu es en colère, est-ce que tu arrives à changer d'état vers quelque chose de plus positif ou tu vas rester en colère ?

Je ne vais avoir de mal à passer vers quelque chose de plus positif, d'autant plus que depuis que je suis avec ma femme. Et si je vivais seul, j'aurais beaucoup plus de mal à externaliser quelque chose qui s'est mal passée ou qui me stresse. Je garderais tout pour moi, et au bout d'un moment je pèterais un câble et j'irais trois fois par semaine voir un psy.

Donc c'est important pour toi d'être entouré ?

Oui, je pense que c'est important de pouvoir partager, de pouvoir m'appuyer sur les autres, que ce soit ma femme, ma famille, mes amis. Moi ça me permet de conserver un peu mon équilibre.

J'ai une question sur le lien que tu établirais entre tes qualités relationnelles et émotionnelles et la gestion du stress. Est-ce que tu penses que ton éducation à la « cool » t'as permis d'apprendre à vivre avec les gens et donc d'être moins stressé, ou c'est plutôt tes qualités relationnelles et émotionnelles qui t'aident à être moins stressé ?

Oui c'est plutôt ça, mais je dirais que c'est mon éducation, mes expatriations, mes expériences notamment culturelles qui m'ont permis d'entrer en relation plus facilement avec quelqu'un, et une fois que j'ai intégré le feedback de la relation, que ce soit stressant, positif, négatif ; j'arrive soit à le garder pour moi, soit à le déverser un peu avec les autres parce que j'ai besoin de le partager.

Avant j'avais énormément de mal à relativiser, avant que je rencontre ma femme, qui elle est pour le coup quelqu'un qui arrive vraiment bien à relativiser.

Est-ce que tu as confiance en toi ?

Vaste question. Oui j'ai confiance en moi, mais pour avoir confiance en soit il faut être entouré de gens qui ont eux aussi confiance en toi.

Et le fait d'avoir le luxe d'avoir le temps, est-ce que ça te permet aussi de voir les choses à arriver et de ne pas stresser ?

Oui, enfin, je repense à ma collègue qui est complètement stressée. On a le temps tous les deux, mais elle est beaucoup plus stressée que moi. Elle dans son planning, il y a une heure où elle va stresser et ensuite elle va se mettre à travailler.

Pour toi, le stress est une perte de temps ?

Beaucoup de choses sont une perte de temps, et le stress en fait partie oui.

ENTRETIEN 2 : EMMANUELLE – 16/04/2012

Peux-tu nous faire une description factuelle de ton métier ? Tes tâches quotidiennes ? Une journée ou une semaine type ?

Je suis responsable d'un parc d'hypermarchés dans la région Paris-Sud donc en banlieue. J'ai 16 magasins. Et dans ces magasins je suis en charge des catégories café et chocolat. Et une catégorie un peu plus périodique qui est très importante : les chocolats de fin d'année qui sont un gros business chez N.... Mon rôle en tant que commercial c'est conseiller mes clients pour développer le chiffre de la catégorie et pour

moi c'est maximiser ma part d'exposition, ma part de marché et mes volumes promo. Tout cela passe par des rendez-vous clients pour négocier des mises en avant, plein de merchandising de combat et faire en sorte que mes produits soient en magasin tout le temps c'est à dire travailler ma part de marché. Je suis également charger de mettre en place les promos. Mon quotidien c'est de faire entre 3 à 4 visites par jour. 70% du temps je préviens mes clients que je vais passer ce qui fait que je suis certaine de les voir et bien relever que mes produits sont là et que je maximise ma part de linéaire.

Avec qui négocies-tu ?

Les chefs de rayon et les ELS (Employés Libre Service : ceux qui remplissent). Concrètement je fais un magasin avant ouverture et 2 ou 3 magasins ensuite et je rentre chez moi tôt dans la journée pour faire de l'administratif, checker mes mails. Je commence tôt le matin c'est à dire avant 7h00.

Et avant d'être commercial tu faisais quoi ?

Avant d'être commercial j'ai été 6 mois stagiaire. Après j'ai fais un CDD de 6 mois à l'issue de ça j'ai été prise en CDI. Du coup maintenant je suis en pépinière c'est à dire que j'ai un statut cadre. Je n'ai pas la vocation à rester vendeuse 10 ans. Mais en grande conso on t'envoie sur le terrain pour comprendre les fondamentaux du métier. Mon but est de remonter en market. Je suis dans le « pipe ». ça fait 7 mois que je suis sur le terrain et je devrais remonter en market au bout d'un an, un an et demi. Donc je l'espère, j'en suis à un peu plus de la moitié.

Et ton métier te plait ?

Je ne me suis pas trouvée de vocation commerciale. Mais je reste convaincue que pour devenir chef de produit en grande conso c'est essentiel. Je pense que les gens qui ne passent pas par là n'ont pas le « plus terrain ». Après c'est quand même super dur physiquement et mentalement. Tu es autonome mais quand même très très seule, livrée à toi-même. L'autre chose c'est qu'on sort aussi d'une grande école et que tu passes ta journée avec des gens qui ont un QI peu développé et ça à la longue c'est chiant.

Et il existe une équipe avec laquelle tu travailles régulièrement ?

Nous sommes 8 sur toute la région parisienne. Je les ai régulièrement au téléphone mais nous nous voyons jamais car nous n'avons pas les mêmes magasins. Et après je connais mes homologues qui sont sur d'autres catégories. Car ENTREPRISE X c'est une super grosse boite donc on est quand même 3 vendeurs sur l'épicerie pour couvrir les différents rayons. Et du coup je les connais très bien donc c'est cool je peux déjeuner avec elles.

As-tu une journée au siège ?

Non je n'y vais jamais. Mon bureau c'est ici. C'est pour cela qu'il y a beaucoup de bordel dans notre appart. Le but c'est d'être tous les jours sur le terrain sauf lorsque j'ai des formations.

Comment sont évaluées tes performances ?

Moi je suis cadre donc j'ai un salaire de cadre sans partie variable. Par contre j'ai toute l'estime c'est à dire les bons d'achat que tu as si tu rempli ton objectif. Je suis évaluée sur mes résultats même si ça n'influe pas sur mon salaire. Je suis là en pépinière. Si je crache du chiffre c'est bien car je gagne de l'estime mais ce n'est pas ma mission première. Même si j'avais des résultats lamentables on ne me dirait rien. L'objectif c'est vraiment de découvrir. C'est aussi pour cela que tu restes un an. Les 6 premiers mois, ils estiment que tu découvres. Les 6 mois d'après si tu peux augmenter le chiffre de ta catégorie c'est plutôt mieux. Après

on ne me demandera jamais mes résultats terrains chez ENTREPRISE X, ce qu'il faut c'est juste que j'aie coché la case. J'ai une nature à vouloir très bien faire, donc ça m'embêterait d'avoir des résultats de merde donc je m'investis beaucoup mais presque trop par rapport à ce qu'on me demande. En plus si tu as des trop bons résultats ils ne te font pas remonter. J'ai fait une bonne année et je me demande si ma chef ne va pas vouloir me garder une deuxième année comme je n'ai pas été trop nulle.

Au niveau hiérarchique, comment ça se passe ?

J'ai une DR qui s'occupe des 8 vendeurs de la région parisienne. Et au-dessus, il y a un DV qui s'occupe de toute la gestion du parc hypermarché dans la catégorie café-chocolat chez ENTREPRISE X. Et au-dessus il y a le big boss des forces de ventes qui lui est responsable de toutes les FDV ENTREPRISE X et encore au dessus il y a le Directeur Commercial.

Etant donné que tu es sur les Hyper, tu travailles vraiment avec les clients stratégiques, non ?

Oui je n'ai que des très gros magasins. J'ai 6 Carrefour, 6 Leclerc, 1 Géant, 2 Cora, 1 Auchan. J'ai des indépendants et des Carrefour avec des politiques hyper centralisées. Ma mission de base n'est pas de négocier avec eux mais de s'assurer que tes produits sont bien présents en magasins et que ta part d'exposition soit grande. Après c'est à toi de gérer les promos. Chez les indépendants, c'est toi qui négocie directement avec eux.

Quelle est la fréquence de visites chez tes clients ?

C'est simple. J'ai 16 magasins. Je suis censée faire 15 visites par semaine. Donc je les vois quasiment tous une fois par semaine. Ça c'est la spécificité de ENTREPRISE X. Il n'y a pas beaucoup de FDV qui sont si spécialisées. On est là tout le temps donc on connaît très très bien nos clients. C'est vraiment une FDV qualitative.

Comment ressens-tu l'ambiance au travail ? Es-tu épanouie professionnellement et personnellement ?

De manière assez honnête. Pour moi ce n'est pas un épanouissement personnel. Je le vois comme une étape. Je ne me réalise pas vraiment dans ce que je fais même si j'ai des objectifs. Je ne me suis pas trouvée de vocation mais je m'y attendais un peu. Il y a tout de même des bons côtés au métier que je ne renie pas du tout. Après je ne suis pas devenue une passionnée du commerce et de la relation commerciale. Au niveau personnel, j'ai énormément appris sur moi au début. Je ne suis pas quelqu'un de solitaire et j'ai appris à devenir autonome, à apprécier ma petite tranquillité. J'apprécie de pouvoir passer des journées où je fais ce que je veux et personne ne me fait chier. J'ai l'impression de m'être développée du point de vue personnel. Ce qui fait vraiment du bien aussi c'est d'être un peu ouvert sur la vraie vie. Ça doit paraître un peu stéréotypé mais quand même quand tu sors de 4 ans à EMLYON dans un petit monde parfait ça ne fait pas de mal de redescendre de son petit nuage et de voir les clients chez Leclerc faire leurs courses avec leur calculette ou se jeter sur les catalogues de promo. Ça te fait un peu redescendre surtout pour un chef de produit en grande conso. Du point de vue professionnel c'est génial pour étudier le comportement du consommateur. Tu apprends des tonnes de choses. Tu vois vraiment pourquoi une innovation a marché, et pourquoi ça merde. C'est hyper intéressant ! D'ailleurs nous faisons beaucoup de recommandations et de retours au siège. Non moi je ne suis vraiment pas là pour faire copine copine avec le client pour qu'il me prenne plus de choses.

Et quelle est l'ambiance chez ENTREPRISE X ?

ENTREPRISE X c'est une très belle boite je trouve. Ce n'est pas une entreprise où tu te fais exploitée. Même durant les périodes très difficiles comme la vente des chocolats de fin d'année c'est ta boss qui te dit : « Allez arrête toi. Demain tu te reposes. Tu restes chez toi. » Tu n'es jamais poussée à l'extrême par tes supérieurs. En revanche c'est toi qui te mets la pression car tu es à la tête de ton business et tu veux que ça marche. Ce n'est pas des boites comme Reckitt où ils te poussent à l'extrême et qu'en période de Strategic Plan tu finis à 23h00. Sur le terrain je boss quand même énormément car mon bureau c'est chez moi donc je regarde mes mails le soir, je retravaille des projets. Chose que tu ne ferais jamais en étant au siège. Le rythme est beaucoup plus fatiguant. Tu dors peu. Là en ce moment je fais une nuit par semaine pour revoir les plans merchandising des magasins. Là je réimplante la catégorie chez Carrefour pendant la nuit. Quand c'est comme ça je ne boss pas le lendemain mais ça te décale quand même complètement. Cette semaine c'est pareil, le directeur de ENTREPRISE X France vient visiter un de mes magasins donc je dois travailler de nuit pour vérifier que tout est bien en place. Tu as vraiment la pression.

Pourrais-tu nous décrire ce que sont ta meilleure journée et ta pire journée ?

C'est un boulot sans routine. Tous les jours c'est différent. Une bonne journée c'est quand tu as vu que des clients sympas, que tu as ce que tu voulais, que tu arrives à faire tes trucs, que tu as pu monter dans le bureau pour lui faire passer une commande, lui faire varier les prix. Les pires journées c'est quand tu vas voir les méchants, il y a quand même des chefs de rayon qui sont des énormes connards, et quand tu t'en prends plein la gueule.

Est-ce que le fait que les commerciaux changent tous les un an – un an et demi ça n'énerve pas les chefs de rayon ?

Alors moi j'ai repris le poste d'une personne qui était là depuis 4 ans. Dans mon équipe il n'y a pas tant de jeunes que ça. Il y a des personnes qui sont RS depuis 20 ans, qui sont des purs souches. Il y a aussi des personnes qui sont là depuis 5 ans et qui ne veulent absolument pas remonter au siège. Ils se verraient bien DR mais ils sont pour l'instant très heureux en étant RS. Ce n'est donc pas du tout agaçant pour nos chefs de rayon. Le gros avantage de ENTREPRISE X c'est aussi dans les catégories chocolat et boissons chaudes ce sont eux qui dégagent le plus de chiffres. Donc quand tu t'appelles ENTREPRISE X ils te kiffent. Et ça ca change tout. C'est un contexte dans lequel tu peux transformer la relation commerciale en relation de confiance et de partenariat. C'est beaucoup plus intéressant. Pour mes clients je ne suis pas ENTREPRISE X, je suis Emmanuelle. C'est quand même plus sympa.

Quels sont tes stresseurs et considères-tu que ton métier est stressant ?

Alors moi je suis en situation de stress quand j'ai énormément de choses à faire et que j'ai beaucoup d'incertitude. Sinon je ne suis pas vraiment en stress. Il y a aussi des périodes. Le début de ma fonction commerciale était stressant car il fallait que je découvre tout, que j'apprenne à savoir comment ça fonctionne. C'était très stressant pour le côté inconnu. Et après il y a eu le côté tous les chocolats de fin d'année où c'était stressant car il y a avait énormément énormément de choses à faire. Là je bossais comme une folle, je commençais à 3 h du mat' tous les jours. Pendant un mois et demi je n'avais plus de vie. Je suis arrivée à la période la plus difficile en Novembre Décembre. Maintenant ça va mieux mais de temps en temps j'ai des petits piques de stress. Il y a toujours des galères, plein d'inconnu dans ce métier. Je suis beaucoup plus stressée que lorsque j'étais au market. Au market tu es beaucoup moins soumise à la pression. Tu as toujours un chef qui te couvre tu travailles toujours avec quelqu'un. Là c'est très différent. Tu es seul, tu es toujours maitre de ton truc. Je suis la seule responsable. L'avantage c'est aussi que si tu fais un truc bien, et bien tu es reconnue toi pour avoir réussi un truc.

Qu'est-ce que tu appelles un truc mal ?

Ben par exemple, Jeudi c'est la visite de mon magasin par le directeur France. Si elle se passe mal tout le monde saura que mes magasins c'est de la merde. Des visites comme celle là il y en a un paquet. Aussi si un client ne veut plus te voir, s'il n'est pas content de comment une fois ça s'est passé. Des clients caractériels je n'en ai pas beaucoup mais à chaque fois que je les vois c'est stressant car je sais que je vais m'en prendre plein la gueule. Si maintenant j'arrive à laisser couler les insultes, ce n'est quand même pas très agréable, c'est même plutôt angoissant. Au siège ça ne t'arrivera jamais.

Comment se manifeste ton stress physiquement et mentalement ?

Physiquement je maigris. C'est le cas depuis très longtemps. Je ne dors pas super bien à part quand s'ajoute la fatigue.

Est-ce que tu es paralysée ou stimulée quand ton stress arrive ?

Ça ne me paralyse pas. Au contraire, ça me stimule. Mais ça me bouffe aussi. Je suis plus irritable. Quand je passe une mauvaise semaine je ne suis pas très agréable. Ce qui n'est pas très agréable aussi c'est que comme on fait beaucoup de voiture et des horaires de nuit, le stress se mélange à la fatigue. Du coup il devient assez négatif. Si tu es un peu fatiguée tous les trucs t'irritent un peu plus. Quand tu as un rythme de vie décalé comme ça c'est très difficile. J'avais une formation sécurité routière aujourd'hui où il disait que si tu perdais une heure de sommeil par rapport à ce qu'il te faut dans ton rythme biologique par nuit, c'est comme si tu avais fait une nuit blanche. Quand tu es RS tu fais une nuit blanche tous les deux jours. Il y a un gros poids de la fatigue. Avec les inconnus et les trucs à gérer en plus parfois c'est stressant. Je suis toujours un peu tendue. En général ça me stimule quand même. Pendant la fin d'année j'avais trop peur de faire un chiffre de merde donc j'ai vraiment travaillé comme une tarée. Quand je suis un peu angoissée, je me donne plus. J'ai besoin d'être en danger pour me stimuler.

Et dans la vie en général, te considères-tu comme une personne stressée ?

Je n'ai jamais été stressée par les cours. Mais je suis une hyper active donc parfois je me mets trop de trucs dans mon agenda. Je suis un peu nerveuse pour faire tout ce que je dois faire.

Quand tu sais que tu vas être fasse à une situation de stress comment tu le gères avant, pendant et après ?

Maintenant j'anticipe vachement mieux mon stress et vachement mieux la montée en pression car j'y ai été vachement plus confrontée. J'arrive à bien analyser et à en tirer les conséquences pour que ça n'arrive plus. Quand j'ai commencé mon travail j'étais très nerveuse et stressée et je n'arrivais pas forcément à me raisonner car il y avait aussi cette forte angoisse de l'inconnu. Maintenant je prends beaucoup de recul car je sais que je suis arrivée au pire moment et que j'ai passé le pire.

J'ai aussi beaucoup appris grâce au petit Paumé. J'ai appris à prendre du recul sur mes expériences professionnelles. Cette expérience associative m'a peut-être sabotée après coup mais en fait maintenant c'est du plus. J'ai vu les effets sur un truc sans trop d'importance de te donner complètement et il est important de se dire que ça ne sert pas à grand-chose. J'arrive à prendre du recul aujourd'hui. C'est peut-être du aussi à mon gain d'expérience.

Quand tu es en situation de stress, as-tu un rituel pour te calmer et prendre du recul ?

Oui les semaines où je suis très stressée il faut absolument que j'aille courir le week-end pour m'aérer la tête. Après je n'ai pas de rituel particulier. Je ne suis jamais dans des états physiques où vraiment je suis hyper mal, j'ai des crises d'angoisses et des palpitations. Ça ne me bouffe jamais.

Parles-tu des moments où ça ne va pas ?

Oui j'en parle énormément. Nous avons téléphone illimité entre collèges donc on passe notre temps à nous appeler. Un client a été méchant tu appelles tes collègues chéris pour leur raconter. Eux ont aussi plein d'emmerdes donc ça te fait relativiser et tu évacues vachement.

L'aspect relationnel aussi bien avec tes collègues que tes clients c'est quelque chose que tu essayes de développer ?

J'évacue plus avec mes collègues. Je leur raconte ma visite et ça me permet de relativiser. Je me rends compte que ce n'était pas si grave. Après développer le relationnel avec tes clients ne te permet pas de gérer ton stress mais de rendre ton travail plus agréable. C'est quand même sympa tu es plus contente de les voir. On boit un café ensemble. C'est plus sympa.

Qu'est-ce que tu ressens en termes d'émotions quand tu es stressée ?

Je n'ai pas vraiment de généralité. Je sais que par contre si jamais je vais en implantation avec des clients et qu'ils m'ont planté un couteau dans le dos, la fois d'après je vais être 10 fois plus motivée pour reprendre ce qu'ils m'ont enlevé. Je n'aime pas perdre. J'ai un côté où je n'aime pas du tout me rendre malade pour le boulot. Je me dis : « C'est pas possible tu es faible ». Je m'énerve en me disant : « pourquoi tu te prends la tête pour ça ? ». Ce n'est pas de la déception mais de l'énervement envers moi. C'est certainement le sentiment que je ressens le plus souvent.

Est-ce que tu arrives à identifier l'intensité de tes émotions pour te changer d'état ? Arrives-tu à te connaître et tes clients pour te mettre dans un état optimal ?

Je n'ai pas de manière conscience aussi bien faite que ça. Après si j'ai un rendez-vous qui s'est mal passé. Je me mets dans ma bagnole et je me reconditionne. Et j'arrive avec la banane au prochain rendez-vous et on tourne la page. Tu es obligée car il faut passer à autre chose. J'arrive à avoir de l'empathie. J'arrive à adapter mon comportement à chacun de mes clients. Celui avec lequel je m'entends bien, je vais arriver plus cool. Ça se passe bien, on discute, ça se fait tout seul. Je me blinde beaucoup plus avec les clients qui peuvent me mettre en difficulté, qui peuvent me dire que ça, ça ne va pas, les clients lunatiques. Après sur le moment j'ai quand même du mal à retrouver mon calme, je vais m'écraser même si ça m'énerve. Je botte en touche et je ré analyse la situation dans ma voiture. Je me dis : « là tu es montée en pression il ne fallait pas, là il va falloir travailler ça ». Un rendez-vous se joue très vite en 3 minutes. Les rendez-vous ne se font pas assis. Quand tu montes au bureau tu as vraiment réussi ton boulot. Les rendez-vous assis représentent 1/10 de mon temps. Quand tu es assis c'est beaucoup plus simple.

Quand tu te poses dans ta voiture pour faire le point, est-ce que tu te dis qu'il ne faudra pas que tu réagisses comme ça ?

Oui je me le dis mais je pense que ce n'est pas une question de stress ou d'émotions mais plus de techniques commerciales. Je me dis : « j'ai été conne, j'aurais du dire ça ». Ce n'est pas qu'une question de stress.

Est-ce que tu te remets plus en question que lorsque tu faisais du market ?

10 fois plus. Parce que tu te prends 10 fois plus de bâche aussi. C'est vraiment l'école de la vie. Les vendeurs ça gueule tout le temps. A chaque fois qu'on revoit nos objectifs on dit qu'on ne va jamais y arriver. Nous sommes dans les grandes émotions.

Est-ce que quand tu es stressée tu te sens plus palpable ou vulnérable ?

Oui je suis beaucoup plus à fleur de peau. J'arrive à maitriser ça comme je suis assez fière. Devant mes clients je n'ai pas de problème. Après j'ai déjà pleuré plusieurs fois en sortant de rendez-vous dans ma voiture ou dans les bouchons. Par contre devant mes clients jamais même s'ils me stressent et ils m'angoissent. Il y en a un qui avait été odieux avec moi mais vraiment j'en avais les larmes aux yeux. Et maintenant il me le ressort : « Ah ben aujourd'hui vous êtes souriante, c'est pas comme la dernière fois ». Je suis copine avec des filles qui sont arrivées 6 mois après moi. Et il y en a une qui est hyper émotive et du coup elle m'avait appelé en me disant qu'elle pleurait tous les jours. Je l'avais rassuré en lui disant que c'était normal, que ça allait aller. Moi j'ai trop de fierté pour pleurer devant mes clients. Ma fierté me permet de contenir certaines de mes émotions.

Le fait d'essayer de maitriser tes émotions te permet de mieux gérer ton stress ?

Pas de mieux le gérer mais de le dépasser. Ça marche dans les deux sens. Le fait d'arriver à réguler mes émotions me permet de mieux gérer mon stress et l'inverse. Après le côté de ma fierté me permet de relativiser. Ça me saoule de me rendre compte que mon travail me bouffe. Je me combats moi même et ça m'aide à gérer mon stress. Ça m'énerve de me voir mal. Je me convaincs tous les jours qu'il ne faut pas que je me mette dans des états pas possibles que ces gens ne sont rien. Après il y a aussi le côté fatigue qui me donne des sauts d'humeur et me rend désagréable.

Concernant le stress dans l'équipe, est-ce que tu communiques ton stress aux gens avec qui tu travailles ?

Non non. Genre ma boss je lui montre jamais que je suis stressée. Par contre je ne suis pas du genre à dire ça va le faire. Mais je lui dis : « Ben là par exemple Cécile je ne suis pas du tout certaine d'atteindre mon objectif ». Finalement parfois je l'atteins, parfois je ne l'atteins pas. Mais du coup je suis plutôt objective. Si tu renvoies une image d'une fille stressée c'est négatif. Tu ne feras pas carrière.

Comment exprimes-tu tes émotions et ton stress du coup ?

Alors au siège il faut toujours donner l'impression que tout va bien si tu veux faire carrière. Moi je le joue hyper positive attitude. A part si ça ne va pas du tout, il faut en parler à son supérieur. Sinon c'est un mauvais calcul de toujours donner l'impression que tu es stressée. Tu renvoies une image super négative et je ne veux surtout pas tomber là-dedans. Donc j'en exprime le moins possible. Par contre dans la vente c'est différent car nous avons des marraines et des parrains. Ma marraine a 30 ans d'expérience et donc à elle je peux lui dire tout. Mais ceci est du au fait qu'on ait une relation privilégiée. Avec mes autres collègues, on échange les dernières nouvelles mais je ne vais pas du tout me livrer. De un car tu renvoies une très mauvaise image. Et deux car je ne suis pas pour mélanger le professionnel et le personnel. Je ne suis pas chez ENTREPRISE X pour me faire des amis, pour exprimer mes sentiments. Je suis chez ENTREPRISE X pour travailler. Je suis sympa mais je vais faire attention à ne pas être trop proche non plus. Par contre ma boss je pense qu'elle me vois hyper détente alors qu'en fait à l'intérieur ça bouillonne. Par contre à mon évaluation je lui ai dis clairement que je ne m'étais pas découverte de vocation commerciale. C'est là que elle elle m'a dit qu'elle adorait travailler avec moi et elle l'a joué un peu à l'affectif.

Moi à l'inverse je m'interdis vraiment d'avoir un rapport affectif avec mes collègues. J'ai une seule copine que je vois en dehors et qui connaît ma vie perso. Les autres c'est vraiment des collègues. Je pense que ça

m'aide aussi à prendre du recul sur mon avenir professionnel. J'ai aussi l'expérience du petit paumé et le fait de travailler avec ses amis peut vraiment pourrir une relation.

Est-ce que tu penses que tu as besoin d'être entourée ?

Oui complètement. J'ai une copine qui est commercial chez Entreprise X. Nos boites sont concurrentes mais on s'appelle tout le temps. On a beaucoup besoin de partager pour évacuer. Mais c'est pareil avec mes amis ça leur paraît bizarre notre quotidien donc ils le suivent de loin. Et mon copain, me suit mais il boss dans la grande distrib et je n'arrête pas de tailler la grande distrib.

ENTRETIEN 3 : CLAIRE – 17/04/2012

Bonjour, peux-tu nous décrire ton poste ? Quel est ton quotidien ? Ta journée type ?

Je ne sais pas si je décris mon ancien poste ou mon nouveau poste car j'ai changé de poste il y a deux mois. Et ce ne sont pas du tout les mêmes enjeux sur les deux postes. Pour vous expliquer brièvement j'ai fait mon stage de fin d'étude chez Entreprise X et au bout de 4 mois j'ai été embauchée pour le lancement de Entreprise X en snacking. C'était un projet hyper ambitieux et hyper novateur car en gros Entreprise X est présent en chocolat dans toutes les catégories mais pas en snaking (M&M's, Maltesers…). Mon rôle était donc de lancer ce segment chez Entreprise X. C'était hyper ambitieux, je travaillais directement avec l'Europe. Je reportai à une chef de groupe alors que je n'étais que Junior. Ensuite, j'ai été promue chef de produit junior sur Côte d'Or en Business exclusivement, c'est à dire que je ne fais plus d'innovation. J'analyse la santé de ma marque et de celle des concurrents. Il y a beaucoup de chiffres. Je fais plusieurs révisions budgétaires pendant l'année. C'est à la fois un exercice opérationnel et politique car toutes les données sont remontées à l'Europe. Une grosse partie de mon job est donc très analytique et l'autre recommandation.

Est-ce que tu travailles en équipe ?

Oui. J'ai une stagiaire et je reporte à un chef de marque qui lui travaille aussi avec une équipe innovation.

Peux-tu nous parler des autres équipes avec lesquelles tu travailles ? On imagine que ton métier doit être assez transversal.

En effet, on a beaucoup d'interlocuteurs. Nous travaillons avec une équipe qui gère la « coordination des équipes projets ». En gros c'est les garants des timings. Ce sont les chefs d'orchestre dans un service support au marketing. Nous travaillons également avec la cellule « prévision des ventes ». Eux se sont le cœur de métier. Mais au final c'est moi qui ai le dernier mot. C'est moi qui dit : « ce mois-ci il nous faut 300 tonnes de côte d'or. Il y a aussi le « Business Planning » qui est un service qui fait l'interface entre les ventes et le marketing. Il y a la finance à la fois promo et standard. Il y a le juridique.

Est-ce que tu travailles avec d'autres chefs de produit qui travaillent sur d'autres marques ?

Oui j'ai mon homologue qui travaille sur Milka business. Je suis carrément assise à côté de lui. Nous travaillons main dans la main.

Depuis deux mois, tu manages des gens. C'est tout nouveau pour toi. Comment ça se passe ?

C'était un gros challenge surtout que ma précédente expérience managériale s'était mal passée. Quand j'étais en innovation, j'avais une demi stagiaire. C'était très difficile car je n'avais pas la priorité de la personne. C'est très dur quand tu n'es pas le vrai manager de demander qu'on t'aide. Par la suite j'ai eu des formations pour apprendre à manager ma stagiaire et ça se passe hyper bien. C'est vrai que lorsque je suis arrivée, j'avais une stagiaire et je ne savais même pas quoi lui donner car moi-même je ne savais pas ce qu'il fallait faire. Chez Entreprise X on est objectivé sur le développement et le management de son équipe. Donc c'est un point à vraiment travailler. Ma stagiaire et moi sommes vraiment en collaboration. En plus elle est en fin d'étude, elle est très brillante donc c'est plus facile comme ça.

Est-ce que tu as eu des difficultés avec le management dont tu peux nous parler ?

Avec ma stagiaire actuelle non. Mais avec mon ancienne expérience, la difficulté a été de manager quelqu'un sans le manager. Pour moi c'est le plus difficile. C'est de demander à quelqu'un de faire ta tâche car selon toi elle est urgente alors qu'elle elle a une autre to do donnée par son vrai chef.

Au cours de cette expérience, comment as-tu ressenti que ta stagiaire était stressée ? Tu l'as vu physiquement ? Elle te l'a dit ?

J'ai vu qu'elle était débordée, qu'elle ne pouvait pas tout faire. J'ai donc planifié un entretien avec elle parce que clairement ça ne pouvait pas durer. Tout s'est bien terminé à partir du moment où on en a discuté. En fait on avait chacune une appréhension différente des mêmes faits. Je lui disais : « La dernière fois il s'est passé ça, je l'ai ressenti comme ça ». Elle, elle était d'accord sur les faits mais pas sur le ressenti. Elle avait l'impression que lorsque je lui donnais quelque chose à faire, je ne le voulais pas vraiment, je voulais le garder pour moi mais que j'étais obligée de lui donner. Ce qui était flagrant c'était la différence de perception suite à un même fait.

Pourrais-tu nous décrire comment tu ressens l'atmosphère au travail ?

Chez Entreprise X, un des critères d'embauche est le rayonnement. Par exemple là ma stagiaire elle est parfaite mais son axe de développement pour ses 3 mois de stage restant c'est sa visibilité et son rayonnement. C'est très dur à définir mais c'est réel. Il y a vraiment une ambiance particulière chez Entreprise X. Par exemple dans la catégorie chocolat, on fait des apéros une fois par mois. On nous appelle la « team choc », on est partis tous ensembles à Val d'Isère cet hiver. C'est très important de se sentir bien au travail, de montrer que tu te sens bien au travail et que les gens t'apprécient, qu'ils ont envie de travailler avec toi. Ça a un effet pervers. Par exemple ma stagiaire, elle est venue me voir toute à l'heure et elle m'a dit : «il y a l'anniversaire de mon copain demain. Je ne vais pas pouvoir venir à l'apéro team choc. Est-ce que c'est un problème ou pas ? ». Je lui ai répondu que ce n'était qu'un apéro, qu'elle n'était pas forcée à venir. Voilà il a y un côté un peu faux. Après comme les gens sont sincères et on les apprécie vraiment ça passe mais ça aurait pu être une fausse bonne ambiance. Mais ce n'est pas le cas. Il y a une super bonne ambiance. On se voit en dehors du travail, on se parle sur facebook. On s'entend bien et parfois la limite peut-être franchie. On se tutoie tous même les PDG. Ce qui est ambigu c'est qu'après tu retrouves ces gens au comité de carrière. C'est un 360° où tout le monde t'évalue.

Y-a-t-il des perspectives d'évolution ?

Oui bien sur. Tu as ce qu'ils appellent des « parcours de carrière » où on te dit que tu peux faire une expérience dans un autre service. On te donne un chemin pour te montrer où tu peux aller ou pas. Au bout

de 7 mois sur mon premier poste on m'a proposé une promotion au café que j'ai refusé. Donc tu vois tu évolues très très vite selon tes aspirations.

Est-ce que tu te vois rester chez Entreprise X encore longtemps ?

Le marketing selon le groupe dans lequel tu es ce n'est pas du tout le même métier. Je pense qu'un jour j'aurais envie de découvrir d'autres facettes du marketing dans d'autres boites même si j'adore Entreprise X. Objectivement, je n'ai pas de raison de changer, ça se passe bien, je suis bien payée et j'aime les marques. Avec le rachat de Lu et de Cadbury, ça devient un truc de fou.

Quelles sont selon toi ta pire journée et ta meilleure journée ?

La meilleure journée c'est j'arrive un matin, je regarde les volumes du jour et tout va bien. Mes objectifs sont respectés. Après j'ai un follow-up avec toute mon équipe et là on présente nos projets, tout a bien avancé. Je suis très motivée quand on te reward, on te valorise. Chez Entreprise X on te reward beaucoup. Pour moi une bonne journée c'est aussi une journée où on m'a rewardée. Par exemple si j'ai fait une présentation devant 50 personnes et qu'à la sortie mon chef ne me dit pas que c'était bien, je vais tout de suite me dire que c'était mal. J'ai besoin d'un manager qui répond à mes angoisses et me rassure en faisant un débrief régulier. Chez Entreprise X on te dit : « le feed-back est un cadeau » et c'est vrai. Entendre que c'est bien, ça a plus de valeur quand tu as déjà entendu que c'était mal. Donc j'aime bien pouvoir me situer. Une bonne journée c'est aussi une journée où je ne finis pas très tard. J'ai rempli ma to do et j'ai senti que les choses avaient bien avancées.

Le pire journée c'est quand je déçois ou que je ne suis pas à la hauteur. Quand je n'ai pas la réponse aux questions qu'on me pose, surtout sur un poste business. Parfois tu ne peux pas savoir pourquoi ça ne va pas. Quand je suis abandonnée par les services support. Que je suis toutes seule à finir des P&L et que je suis dans le rush car c'était à rendre pour il y a une heure. Parfois la finance n'a pas fait son boulot et on vient te voir en te disant que les managers sont en réunion qu'ils doivent prendre une décision et qu'il faut que tu leur sortes un truc. Dans ces cas là ça me stress mais je le fais.

Comment ça se manifeste ?

Ça se manifeste par le fait que je vais fumer une clope et je réfléchis à comment je vais faire le truc et après je me lance et je le fais. Je le sens car je peux devenir désagréable. Je suis très très lunatique. Si je suis stressée, il ne faut pas venir me déranger. Si ma stagiaire vient me voir, je prends sur moi. Mais en vrai si je ne me freinais pas j'enverrais bouler tout le monde mais je me freine car en plus tu es dans un open space donc tu ne peux pas. Parfois je mets des écouteurs pour m'isoler. Je me remets dans ma bulle pour me reconcentrer. Ça me permet de réfléchir.

Souvent je communique aussi pour valider mes doutes. Je vais fumer une clope avec ma copine. Je lui confis mes inquiétudes, je lui dis ce que je pense qu'il faut faire. Elle va me confirmer que je suis dans le droit chemin et ça va me rebooster. On est très soudés, on compte les uns sur les autres.

Penses-tu que ton métier soit stressant ?

Oui. Après, quand je stress vraiment je me dis : « tu vends du chocolat. Le pire qui puisse arriver à du chocolat c'est de fondre ». Je relativise. Je me dis que mes actions ne vont pas ruiner Entreprise X et faire la faillite de Entreprise X. Après je te dis ça avec du recul. Le moment venu je vais penser que c'est une cata, que mon produit est pas prêt. Je pense que ça avoir avec ma personnalité. J'ai toujours été comme ça.

Quand j'étais au ski Club à EMLYON, j'étais pareil. On aurait dit que le plat que j'allais servir au Neptus, c'était ma vie qui en dépendait.

Donc tu te considères comme une personne stressée ?

Oui oui carrément.

Est-ce qu'il y a d'autres manifestations physiques ou mentales qui te montrent que tu es stressée ?

Je pense mes mimiques du visage et le fait que j'aille fumer une clope souvent. Comme j'ai beaucoup d'ambitions et que j'ai un besoin de réussir, je pense que la limite c'est quand je me dis : « Bon allez, t'y vas, par la porte ou par la fenêtre tu y vas ». Je pense que la seule raison pour laquelle j'arrive à gérer mon stress c'est l'envie de succès et l'ambition dans mon travail, l'envie de faire plaisir à mes amis quand je leur prépare un bon diner et que je me suis mise une pression de dingue. L'envie d'être à la hauteur en résumé.

Peux-tu nous décrire une situation dans laquelle le stress a été quelque chose de très positif pour toi ? Et une autre où il a été paralysant ?

L'année dernière j'ai présenté une partie des plans marketing pour la catégorie chocolat France au directeur monde en anglais. J'avais une pression monstre. J'ai commencé ma prez et c'était nul. Je n'arrivais pas à transporter la foule. Et plus je voyais que j'étais nulle, plus ça me stressait et plus j'étais nulle. Donc du coup un moment où le stress a été fatale pour moi c'est que comme j'étais stressée, j'ai perdu ma force de proposition, le fait que je sois convaincante. Je n'étais pas moi-même donc ça m'a paralysé. Et puis tout à coup j'ai fait une blague qui m'a complètement déstressé. Et là j'ai été hyper brillante. J'ai été très convaincante, j'ai réussi à faire passer les bons messages car j'étais moins tressée. Et pourquoi ? Parce que j'ai senti que j'avais détendu l'auditoire et qu'il se créait un lien entre eux et moi.

Donc tu arrives à ressentir ce qu'il se passe chez les autres ?

Oui j'arrive à ressentir. Après j'adapte ou je n'adapte pas mon comportement. Pour être clair mon axe d'amélioration suite à mon évaluation de fin d'année. J'ai eu Outstanding c'est la meilleure note chez Entreprise X et j'ai eu un axe d'amélioration que j'ai eu du mal à comprendre. C'était : « Il ne faut pas que les gens t'aiment, il faut qu'ils te reconnaissent ». Mon problème c'est ça. Si je ne ressens pas que les gens m'aiment ça me stress et je suis moins performante. Si je sens qu'ils ne me sourient pas ou que leur sourire est faux ou s'ils n'hochent pas la tête quand je parle ça me gène. Je recherche ses signes, j'y suis très attentive car c'est très important pour moi.

Est-ce que c'est pareil avec les personnes que tu manages ?

A mon point de fin d'année, ils m'ont aussi dit ça pour que ça me serve dans les futurs managements que j'aurai à faire. Il ne faut pas que mon équipe m'aime mais qu'elle ait envie de s'appuyer sur moi, de me prendre comme exemple. Je pense que j'ai bien pris le point mais que je n'y arrive pas encore. J'ai besoin que les gens qui sont autour de moi ils m'aiment.

Quand tu es stressée arrives-tu à percevoir en toi qu'il y a une émotion différente ?

Hier, par exemple j'ai poussé mon premier et unique coup de gueule depuis que je suis chez Entreprise X. J'ai été insolente, violente. C'est la première fois que ça m'arrivait au boulot car normalement je me reconcentre et je me calme pour que cela ne se voit pas. Et là je n'arrivais pas à le cacher car la personne m'a vraiment mis hors de moi. J'entendais les mots que je disais et je voyais les gens mal à l'aise dans la salle.

Et comment tu gères ça ?

Là je m'en foutais car la personne que j'avais au téléphone, ce n'était pas quelqu'un de chez Entreprise X. C'était un prestataire donc je ne me suis pas freinée. Ça aurait été quelqu'un de chez Entreprise X je l'aurais fait mais pas aussi loin. Là j'ai été provocatrice. Mais je n'ai pas envie de me faire virer. Je sais mes limites.

Comment anticipes-tu ton stress ?

Je sais quand les moments stressants vont arriver car chaque mois j'ai des prévisions. Je gère par la préparation. C'est ce qui me rassure. Pendant je suis dans l'action donc en général ça va. Et après je visualise le succès. Pour l'instant je n'ai pas eu de gros échec. J'ai eu des petits échecs que j'avais besoin de dédramatiser avec mes amis ou avec les gens de mon travail. Rationnellement la préparation et l'expérience t'aident à gérer ton stress mais dans les faits ce n'est pas le cas. Car plus le temps avance, plus tu progresses en responsabilités et du coup ce que tu fais c'est toujours plus grave. Je n'arrive pas à me rassurer comme ça car je trouve que mon nouveau problème est toujours plus important que celui d'avant ou alors il ne me stress pas.

Je reviens sur ta petite blague en réunion. Comment tu t'es dit : « Allez je sens que là c'est un peu tendu, je vais faire une blague » ?

Non non c'est venu naturellement. D'ailleurs au moment où je l'ai dit je me suis dit : « Non mais t'es malade de faire une blague devant des gens aussi importants ». Mais peu être que la situation elle me stressait tellement que c'est ça qui est venu. Si la blague n'était pas venue j'aurais été dans un état de tension jusqu'à la fin. J'étais tétanisée de présenter en anglais devant des gens aussi importants. C'est au moment que je les ai vu rire que je les ai senti plus proches de moi et que du coup ils m'ont fait moins peur.

Lorsqu'il t'arrive une situation comme celle-là, à qui vas-tu en parler ?

J'en parlerai à tous c'est sur car j'ai besoin de parler. Par contre je ne leur dirais pas la même chose. De mes collègues j'attends les mots justes car ils ont vécu la même situation. De mon copain j'attends juste de la compassion. J'ai beaucoup besoin d'évacuer par la communication. Mon copain est un fort soutien mais parfois ça m'énerve car il se permet de donner des jugements sur des choses qu'il ne comprend pas. Il ne comprend pas les enjeux donc ça m'énerve encore plus.

Est-ce que c'est un problème pour toi de montrer à tes collègues que tu es stressée ?

Je l'ai manifesté peu de fois. Et les fois où je l'ai fait je l'ai regretté car je pense que ça me dessert plus que ça me sert. Parce que toujours dans l'esprit de rayonner ce sont des sentiments qu'il ne faut pas laisser transparaitre. Donc ce n'est pas dans mon intérêt de montrer mes faiblesses. Par contre avec ma stagiaire on peut en rigoler mais pas avec ma stagiaire.

Est-ce que tu communiques ton stress aux autres ?

Je ne sais pas. Il faudrait demander à mes collègues. Je ne pense pas. A part quand j'étais au ski Club. Mais ça a été un bon apprentissage. Il y a des choses que je faisais en asso et que je ne fais plus au boulot. L'expérience m'aide à moins communiquer mon stress. J'ai appris que ce n'était pas une bonne chose car tu ne gardes pas de bons souvenirs et moi je veux que ma vie soit un bon souvenir.

Qu'est-ce qui fait que tu communiquais ton stress au ski club et pas chez Entreprise X ?

Au ski Club j'avais l'impression que tout reposait sur mes épaules. J'étais la Sec Gé et la seule à réellement m'investir. Je devais gérer tout, fédérer l'équipe. Comme je n'aime pas le travail mal fait, j'ai pris beaucoup de responsabilités et je n'avais personne au dessus de moi pour me calmer. Là chez Entreprise X je vois mon chef qui est détente je me dis que ça ne doit pas être si grave.

Est-ce que tu penses qu'avec l'expérience tu as appris à identifier tes émotions et à mieux les gérer ?

Je ne pense pas que ce soit vrai. Après c'est la situation qui joue. Le ski Club c'était particulier car j'étais seule. C'était trop pour moi. Alors que là je ne trouve pas que ce que je fais c'est trop. Je remets mon poste en perspective. Je me dis qu'il y en a d'autres qui ont fait ce poste et qu'il y en aura d'autres après moi.

Comment gères-tu le stress de ta stagiaire ?

Je vois qu'elle est stressée. J'arrive à voir ses émotions dans ses gestes. Je sais aussi que la situation est stressante. Parfois je la vois stressée et ça me stresse et je me dis hey ho tout le monde se calme. Je prend la tâche en question qui la stresse et je lui dis que ce n'est pas grave. Je lui apporte la solution. En la rassurant je me déstresse.

Quand tu es stressée tu ressens plus des émotions positives ou négatives ?

Quand je suis stressée, je vais essayer d'analyser les causes de mon stress et de relativiser.

Tes émotions peuvent-elles être source de stress ?

Oui ça peut arriver. Ça va dans les deux sens : mes émotions génèrent du stress et mon stress génère des émotions. J'arrive à trouver des prétextes qui me rassurent : une blague d'un collègue. Le stress ne mène à rien donc il faut relativiser, te calmer.

Est-ce que tu penses que Entreprise X répond à tes exigences en termes de gestion du stress et d'émotions ?

Oui. Je pense que j'ai le profil Entreprise X. J'aime travailler là-bas car j'ai les mêmes valeurs et je suis un bon élément pour eux parce que je « fit » complètement avec leurs valeurs. Si j'avais un rythme de fonctionnaire je le vivrai très très mal. Ça m'énerverait que les gens ne soient pas assez investis, qu'ils s'en foutent de dépasser les timings.

Si demain tu pouvais maîtriser tout. Est-ce que tu aimerais éliminer ton stress pour être plus performante ou au contraire tu aimerais garder ton stress ?

Non je ne voudrais pas l'effacer car selon moi implication et stress c'est lier. Je ne vois pas comment tu peux être à 100% impliquée sans que ça t'affecte et que ça te stress. Mais d'un autre côté j'ai l'exemple de quelqu'un chez Entreprise X qui est hyper impliquée et qui ne semble pas stressée. Bon après peut-être qu'elle l'est mais qu'elle ne le montre pas, je ne sais pas. Mais si c'était possible d'être autant impliquée sans le stress je le ferais tout de suite mais par contre je ne voudrais pas être moins impliquée. Pour moi, c'est cette passion qui fait que tu es au-dessus des autres. Et comme j'ai besoin d'être reconnue, il faut que je sois au dessus des autres. C'est tout.

Est-ce que quand on parle de toi dans ton entreprise, on sait que tu es une fille stressée ?

Sur mon ancien poste oui. Sur le nouveau non. Parce que j'ai tiré des leçons de mon premier poste où j'étais hyper stressée. Le fait que ça se soit hyper bien terminé, je relativise globalement.

Enfin, quel est ton rythme de travail ?

9h30-20h00. Early Friday tous les premiers vendredis du mois. Tout dépend de ma charge de travail. Je vais m'organiser en conséquence. Mais mon rythme est assez régulier globalement.

Es-tu d'accord avec le fait que le stress est aussi lié à la fatigue ?

Oui je suis plutôt d'accord. Comme le stress est lié à l'implication c'est que j'ai un gros truc en ce moment. Donc que je finis tard et donc forcément je suis fatiguée. Pour moi c'est la conséquence mais pas un lien.

ENTRETIEN 4 : MADELEINE – 18/04/2012

Bonjour, Peux-tu commencer par nous parler de ton travail ? Quelles sont tes missions quotidiennes ? Quelle est l'ambiance au travail ? Ton équipe ?

Je travaille chez Entreprise Xs au sein du service recrutement et relation école. Ma mission c'est le recrutement des stagiaires en pilotage avec un cabinet. Je dois faire connaître la marque Entreprise Xs auprès des étudiants et des jeunes diplômés.

Je suis en déplacement quand je fais des forums école, quand je fais des interventions en cours. Sinon je suis basée à Paris. Nous travaillons en relation avec un cabinet de recrutement pour les stagiaires. Je dois piloter le cabinet. Eux font les entretiens, moi je ne les fais pas. Je dois m'assurer que le cabinet a bien pris en charge le brief avec un opérationnel, que le recrutement se déroule bien. Après je gère toute la partie de convention de stage et d'accueil des stagiaires, de la rencontre avec le manager. En ce moment je suis sur du recrutement de CDD, j'ai 3 personnes à trouver. Donc en ce moment je reçois les candidatures, je fais les entretiens et je fais un retour auprès du manager. Qu'est-ce que j'ai d'autres ? Tout le développement de la marque employeur. Ça va être se pencher sur quels sont les outils qu'on a aujourd'hui ? Comment les améliorer ? Et quels sont ceux sur lesquels on n'est pas présent et essayer de les développer ?

L'équipe avec laquelle je travaille elle existe depuis un an et demi. Du coup il y a encore plein de choses à mettre en place. Sachant que Entreprise X est dans un contexte particulier. On sort tout juste de la fusion avec LU et Cadburry racheté en 2010. Donc en ce moment on est dans un contexte où on propose que des CDD. C'est un peu délicat car au niveau des messages que tu dois faire passer c'est assez particulier.

Tu travailles avec une équipe en particulier ?

Je travaille avec l'équipe recrutement et relation école. On est 7 personnes. Moi je suis sur les fonctions opérations support donc c'est tout ce qui est : les achats, la supply, l'informatique, la finance, les RH. Là-dessus on est 3. Je ne travaille pas sur le marketing et le commercial. Ce sont deux autres personnes.

Et l'ambiance dans l'équipe ?

L'ambiance elle est top. On nous fait confiance. Je m'entends très bien avec eux. Si j'ai un problème, je n'hésite pas à aller les voir. Si je fais une boulette, tu peux trouver de l'aide. Je suis très soutenue par l'équipe, si il y a un recrutement qui n'avance pas, tu sais que l'équipe est derrière toi pour te soutenir et elle va prendre une partie pour trouver une solution. Après je ne sais pas si c'est le cas de tous les services chez Entreprise X.

Très bien. Et tu te sens épanouie dans ton travail ?

Oui je me sens épanouie. Là, la mission que j'ai c'est ce que je recherchais donc ça me va très bien. Je ne sais pas si je ferai ça toute ma vie mais là ça me va très bien.

On nous a dit que chez Entreprise X la philosophie c'était l'esprit d'équipe, le rayonnement ? Est-ce que tu es d'accord avec ça ? Et est-ce que c'est quelque chose que vous communiquez en entretien ?

Je suis d'accord avec cela. Après ce n'est pas quelque chose qu'on communique spécialement. Tu as des compétences clés pour intégrer Entreprise Xs et dedans tu as ce qu'on appelle la communication interpersonnelle. C'est le fait de savoir communiquer auprès des autres équipes sur ce que tu fais. C'est le fait de créer un bon contact dans ta propre équipe et des autres équipes. Donc cela ça te demande d'être dynamique. Nous on recherche des gens qui sont plutôt enthousiaste. On ne va pas rechercher quelqu'un qui est éteint. On va plus se tourner vers des gens dynamiques, bon communicant qui est force de proposition. Quelqu'un qui a aussi un potentiel pour évoluer dans la structure Entreprise X. Après rechercher quelqu'un qui a un fort esprit d'équipe, ça fait plus partie de l'équipe et des valeurs mais ce n'est pas quelque chose qu'on communique particulièrement.

Tu nous as dit que tu avais l'habitude de faire passer des entretiens. Nous aurions donc aimé savoir si lorsque tu vois arriver quelqu'un tu es capable de repérer ses émotions ? Son état d'esprit ? Et est-ce que toi, tu adaptes ton attitude en fonction de son état ?

Je sais déjà que si moi je ne suis pas dans un état positif en allant à un entretien, j'ai plus de chance de rater l'entretien. C'est à dire qu'il faut vraiment que je laisse de côté mes émotions pour que je puisse me consacrer au candidat, lui accorder tout mon temps et partir du bon pied. Il faut avoir un côté positif, être souriante même si c'est une journée où tu t'es levée, t'as plein d'emmerdes. Tu dois les laisser de côté car sinon forcément t'es influencée et tu vas être moins à l'écoute, tu vas plus t'endormir. Après clairement oui, la personne tu vas ressentir à sa voix à son regard. Si elle a un regard fuyant c'est peut être du stress, tu te rends compte que c'est une personne qui ne communique pas forcément bien. Mais cela peut aussi être du au cadre de l'entretien. Par exemple, tu as des personnes très très stressées en entretien qui après dans la vie professionnelle sont de très bons communicants et ne sont pas du tout stressés. A toi, en tant que recruteur, d'être le miroir. Si toi tu es de ton côté et que tu croises les bras, la personne elle va faire pareil. Par contre si tu es avenant, que tu souris et que tu as les bras en position ouverte, la personne elle va faire pareil au final. Et cela nous l'avons remarqué dans des formations que l'on a eu où on faisait des jeux de rôle.

Donc tu arrives à percevoir les émotions chez les autres ?

Ben pas toutes toutes les émotions. Ça dépend de la personnalité des gens. Il y en a qui vont être plus expressifs que d'autres, qui vont plus montrer leurs émotions. Si tu es de nature plus expressive, ça va plus se voir. Si tu es plus éteint ça sera plus difficile.

Et toi, tu arrives à contrôler tes émotions en fonction des situations ?

Ben j'essaye de les contrôler. J'espère que ça marche car pour être un bon recruteur il faut complètement les cacher.

Donc tu penses savoir passer d'un état à un autre ?

Pendant les entretiens oui. Dés que je vois la personne je suis souriante. De toute façon je me dis que je n'ai pas le choix. Après cela c'est peut-être propre au RH. On dit souvent que les RH ont un rôle de service pour les autres services de l'entreprise. Donc quand quelqu'un vient te voir pour son recrutement, toi tu dois lui

dire que tu es « à son service ». Même si tu es hyper stressée si tu es dans un gros rush et tu n'as aucune envie qu'on vienne te déranger, tu dois leur dire : « oui je suis hyper disponible, que puis-je faire pour toi ? ».

Est-ce que tu considères que ton métier il est stressant ? Et est-ce que toi tu te considères comme stressée ?

Ça dépend des moments. Je ne suis pas stressée car on ne me met pas la pression non plus. Je ne sais pas si c'est spécifique à Entreprise X. Mais en tous les cas, c'est à toi de prendre les initiatives si tu veux faire bouger les choses. On ne va pas venir te prendre par la main pour aller mettre en place de nouveaux projets. Par contre on va écouter ce que tu dis. T'es assez soutenue. Les projets sont mis en place si les idées sont bonnes et s'il y a le budget. Donc non il n'y a pas une pression de malade. Les objectifs sont fixés quand tu arrives. Et on te dit : « si tu as besoin d'aide n'hésite pas ». Du coup je ne suis pas stressée car je sais que je suis soutenue.

Je suis stressée dans les grandes périodes de rush quand tu as un timing. Ex. nouveau responsable recrutement de l'Europe qui vient. Présentation par l'équipe. Pas à l'aise en anglais et un tas d'autres choses à faire. Beaucoup de stress car ne savait pas comment elle allait gérer. J'ai préparé la présentation comme je pouvais et j'ai demandé à ma boss de m'accorder du temps pour répéter. Du coup je me suis sentie valorisée et rassurée par le fait que ma boss ait pris du temps pour moi. On s'est mises toutes les deux devant mon ordi et on a repris la présentation ensemble.

Comment s'est manifesté ton stress ? Physiquement ? Mentalement ?

J'avais chaud, j'étais énervée car je pense que je n'avais pas envie d'être stressée. Lorsque je suis stressée j'ai tendance à perdre mes moyens. Je n'arrive pas à transformer ça en un stress stimulant. Je n'y arrivais pas du coup je me suis levée, j'ai bu un verre d'eau et je m'y suis remise.

Arrives-tu à anticiper les moments de stress ? Qu'est ce que tu fais avant, pendant, après ?

Ce qui me stress c'est quand je vois que je n'ai plus assez de temps pour faire ce que j'ai à faire. Généralement quand je vois que j'ai un peu de rush j'essaye de m'y mettre tout de suite pour éviter le moment où je me dis que je ne pourrais jamais y arriver. M'y prendre à l'avance, me foutre un stress pour m'organiser, anticiper ça me stimule.

Est-ce que tu essayes d'adopter une attitude qui te permettra de changer d'état pour que ça te stimule ?

Je fais autre chose pendant 5 minutes et puis je m'y remets. Je passe d'un état émotionnel négatif à un état plus positif. Pendant la pause je me dis que je vais m'y remettre, je me prépare à affronter la situation et lorsque je repars, je suis donc prête à affronter la situation. Je me parle à moi même.

Est-ce que parler de ton stress t'aide à le gérer ?

Ben ça dépend. Au boulot je n'aime pas parler de mes émotions aux autres. Je ne veux pas montrer mes faiblesses. Je vais parler de choses factuelles, je ne vais pas parler de mes émotions. Je vais dire « ben là j'ai trop de tâches, je ne peux pas le faire ». Je ne vais pas dire : « ben là j'ai trop de tâches, je suis trop stressée, j'ai envie de pleurer ».

Est-ce que tu arrives à identifier les émotions que tu ressens ?

De manière générale j'arrive à reconnaître mes émotions mais identifier d'où elles viennent c'est impossible. Et c'est aussi pour cela que je n'arrive pas à gérer mes émotions. Enfin j'essaye de plus en plus à réussir à les gérer. C'est à dire ne rien laisser passer. Par exemple tu as eu une grosse merde le soir chez toi, tu n'arrives pas à en dormir la nuit. Et ben le lendemain matin quand tu arrives au boulot les gens ne doivent pas voir que tu as pleuré toute la nuit. Moi c'est quelque chose que je n'arrive pas à faire. Je ne peux pas cacher mes émotions. Quand j'arrive le matin, ma boss me le dit directement, elle arrive à le voir à travers mes attitudes. Je ne les exprime pas verbalement. Je n'aime pas cette situation car j'ai un peu l'impression d'être à poil.

Penses-tu que ce soit une faiblesse de laisser transparaitre ses émotions ?

Non pour moi ce n'est pas une faiblesse. Ce n'est juste pas agréable. Parfois tu n'as juste pas envie d'en parler. Tu préfères toujours que les gens te voient sous ton meilleur jour.

Est-ce que c'est important pour toi que les gens au boulot te voient sous ton meilleur jour ?

Oui mais après ce n'est pas non plus un besoin de reconnaissance. Surtout en RH où tu n'auras jamais de reconnaissance étant donné que ce n'est pas le service le plus reconnu dans les boites.

Est-ce que tes émotions varient en fonction de l'intensité de ton stress ?

Oui oui. Mais ce qui joue le plus c'est la fatigue. Quand je suis fatiguée, je suis beaucoup plus émotive. Parce que j'arrive moins à les contrôler. La fatigue va amplifier et accumuler les émotions.

Est-ce que les émotions que tu as peuvent générer du stress ?

Je pense que oui. Par exemple, il y a 3 jours, j'ai eu une émotion dans ma vie personnelle qui m'a pas mal bouleversé et donc je pense que si je n'avais pas eu cette émotion cette semaine j'aurais été moins stressée. Je pense que j'étais plus fatiguée et plus stressée et donc tout le monde l'a vu au boulot.

Est-ce que tu penses que si tu avais réussit à gérer cette émotion tu n'aurais pas été stressée ?

Oui mais je n'ai pas réussit. Quand je suis entrée à l'ESC Toulouse, on nous a fait faire un test de personnalité et à la fin en terme de fidélité, de conscience professionnelle j'avais eu 10/10 et en terme de gestion des émotions j'avais eu 0/10. Et je pense que je le savais déjà car on m'a souvent dit que j'étais sensible et à fleur de peau mais je pense que le fait que ce test me le fasse ressortir je m'en souviendrai toujours. Et c'est quelque chose que j'essaye de maitriser, de travailler.

Quand j'ai des émotions, j'essaye de me calmer, de prendre du recul. Juste de faire une coupure te permet de passer à autre chose. Je bois un verre d'eau, je vais au toilette, je fume une clope.

Si j'ai une émotion super forte, je mets plus de temps à l'avaler. Si c'est quelque chose de positif je vais en tirer profit. Si c'est une émotion négative je vais mettre plus longtemps à me calmer.

Est-ce que ton stress peut quand même te booster parfois ?

Quand c'est un stress qui ne te fait pas perdre tes moyens, quand il te stimule. Et ben là oui ça va carrément me stimuler.

Le stress négatif c'est celui qui résulte de l'incertitude et du trop plein de tâches. C'est celui qui va te pousser à baisser les bras et à être pessimiste. Je pense que dans ma personnalité je suis plus pessimiste

qu'optimiste. Je suis réaliste. Je prends les choses comme elles sont. C'est comme ça, c'est comme ça. Je ne vais pas être optimiste à imaginer que ça pourrait se passer autrement.

Est-ce que tu penses que tu communiques ton stress aux autres ?

Oui je pense que oui. Ex. Cet après-midi quand j'étais stressée, ma boss m'a dit « arrête tu vas me stresser ».

Je stress les gens avec mes gestes. Je donne de l'importance aux choses donc les gens se disent : « si elle se met dans ces états c'est que ça doit être important. Il faut peut-être que je m'affole ».

Est-ce qu'à l'inverse quelqu'un pourrait te calmer ?

Oui complètement. Je pense que c'est le rôle d'un manager.

Face à une personne stressée est-ce que tu vas te sentir stressée ?

Si je ne le suis pas déjà, je vais réussir à calmer la personne, la faire relativiser. Je vais lui donner des conseils, je la rassure.

ENTRETIEN 5 : FLORENT – 19/04/2012

(Enregistrement perdu, retranscription immédiate à partir des notes)
Description factuelle du poste et missions

Stage de fin d'études en tant que Assistant Key Account Manager chez Danone. A l'issue de ce stage, embauche en tant que vendeur/commercial pour les eaux – Badoit, Evian – sur la RHF (Restauration Hors Foyer) pour la consommation hors domicile. Deux types de clients : clients qui passent par des distributeurs, et des gros clients avec qui il négocie en direct.
Spécificité de la CHD : pouvoir de négociation plus fort que la GMS et budget à gérer.
Cycle d'objectifs différent tous les ans => très stimulant avec un portefeuille client de 165 clients qui sont classés en fonction de leur volume et image. Les clients importants sont visités 4 à 5 fois par an et les moins importants 2 fois par an => mais variable en fonction de l'appréciation du vendeur.
Il a beaucoup de flexibilité dans son travail, un vrai atout. Le transport est effectivement une contrainte mais grâce à une bonne organisation, cela peut être facilement géré et moins inconvénient.
Sa meilleure journée : de bons résultats chez les clients.
Pire journée : perte d'un client stratégique.
Journée type : visites chez les clients directs, les distributeurs, prospection et administratif.
Deux équipes de 6 commerciaux en région parisienne et spécialisé dans la CHD et une manager chef de vente.
Esprit d'équipe fort au début : un esprit d'équipe très important chez Danone.
Très épanouie dans son travail, Florent a choisi ce métier par vocation (et non pas comme étape vers un poste marketing), il a un réel plan de carrière chez Danone et souhaite s'impliquer dans un projet de développement à l'étranger pour Danone.
Il aime le fait que les grands patrons soient très accessibles (ex : Franck Ribout dans les couloirs), l'état d'esprit des gens.
Degré de stress

Evaluation sur 3 niveaux : chiffres, attitude, potentiel (trajectoire imaginé pour lui chez Danone).
Evaluation quantitative est celle qui le pousse à se lever le matin, c'est ce qui le booste.

Soumis à un milliard de situations stressantes. Le commercial est « absorbeur » de stress. Le rôle du chef des ventes est de ne pas faire redescendre la pression => le stress doit être positif pour les commerciaux.
Au début de la vie professionnelle, on vit beaucoup de stress, mais progressivement avec de la préparation des rendez-vous (80% du temps) et de l'anticipation, le stress est plus facilement géré. C'est aussi l'expérience (vécu de situations similaires) qui permet de mieux gérer son stress.
La vente, c'est avant tout de la technique et de la préparation. Lors d'une vente stressante, quelque chose se dessine qu'on ne peut pas maîtriser, c'est là que se déclenche le stress.
2 stress : par réaction et par anticipation
Par réaction : il faut prendre du recul, il a la sensation d'être ailleurs, dans une autre pièce. Il a la boulle au ventre, il rougit, il transpire.
Par anticipation : il réfléchit 3 fois plus vie, ca le booste.

Rendez-vous clients

Aspect relationnel différent avec chaque client. Le client qui se base sur l'affectif, il accordera un relationnel plus important. Mais il faut garder en tête que c'est le business qui prime. Pour la rencontre, il y a toujours un prétexte Business.
Selon lui, le vendeur est un acteur d'improvisation. Il doit absorber les émotions des autres pour orienter son comportement. Mais il doit paraître vide d'émotions.
« Tu dois feindre une émotion, c'est un semi-bluff ». Le vendeur doit mener la danse sans donner l'impression de la danser. Un vendeur doit savoir jouer la comédie. (ex : joie vs silence en fonction des situations)
Dans une grosse situation de stress, il utilise parfois la méthode de « botter en touche » : entendre les questions des clients mais ne pas répondre si on ne sait pas, ne pas répondre spontanément pour répondre à la demande du client. (ex : remboursement de perte pour délai de livraison).
Le risque d'un débutant est de confondre l'entreprise et soi-même, ce qui peut être une source de stress. Le plus important est de faire la distinction entre soi et sa boite : une remarque d'un client n'est pas contre le vendeur lui-même mais contre l'entreprise.
Il est persuadé que le stress est négatif pour la performance. Selon lui, il y a 2 gros facteurs qui permettent de gérer le stress : maturité et l'expérience permettant la prise de recul. Florien nous a parlé de ses 6 premiers mois en tant que commercial qui ont été les plus difficiles de sa carrière à cause de sa solitude et incertitude. Ce qui l'a aidé à surmonter cela :

- mener la danse dans ses rendez-vous => effacer les incertitudes
- techniques de vente qu'il a acquises lui permettent d'être plus en confiance et moins stressé.
- formation en 3 paliers (MTV1, MTV2, MTV3)
- auto-évaluation aussi bien quanti que quali qui lui permettent d'analyser ses actions et de les corriger pour les futurs rendez-vous. Selon lui, la perfection n'existe pas, il se remet toujours en question.

Son choix s'est tourné vers Danone, qui est selon lui une très bonne école de la vente, tout comme P&G et Coca-Cola.
Il a eu un besoin d'être rassuré au début et cela lui a un peu manqué chez Danone. Il n'était pas assez soutenu par son équipe.
Son métier chez Danone est un réel développement personnel. Il lui permet d'avoir une bonne connaissance de lui-même.

Gestion du stress et des émotions

Sa gestion des émotions est clairement liée à la gestion et à la maîtrise du stress.

Il sait quelle émotion mettre en avant en fonction des émotions. Ayant fait du théâtre d'improvisation, il sait comment feindre des émotions, se mettre dans la peau d'un personnage et cela lui permet de contrôler la situation de « mener la danse » et donc d'être moins stressé.
Dans la communication de ses émotions, il doit masquer ses émotions vis à vis de sa direction et s'il fait transparaître un problème, il faut que ce dernier soit constructif. A l'inverse, si ses dirigeants sont stressés, il va le ressentir.

Il serait plus favorable à une rémunération reposant sur une partie variable plus importante : aujourd'hui, seulement 10% correspondent au variable, soit 1,2 mois par an supplémentaire si l'objectif est atteint. Mais cette partie est la même quel que soit le dépassement des objectifs, ce qu'il trouve injuste. L'objectif est double : celui posé par l'entreprise et l'objectif personnel. Il n'y a pas de relation directe entre la partie variable et ce qu'il rapporte à l'entreprise.
Il est pédagogue et aime faire partager ses connaissances pour former les nouvelles recrues.
Il comprend bien le processus émotionnel : les causes et conséquences d'une émotion, ce qui l'aide à comprendre ce qu'il ressent, à mieux gérer ses émotions et passer d'un état émotionnel à un autre.
Pour évacuer son stress, il fait du sport ou exerce une quelconque activité (cinéma, sortie…) qui lui permette de se détacher de la situation, de penser à autre chose.
Il essaye toujours de relativiser et de prendre du recul. Mais il n'a pas de rituel particulier pour évacuer le stress. Le stress par réaction est un stress dans l'action, qui ne dure pas. Sa tactique est de replonger dans sa situation émotionnelle.

ENTRETIEN 6 : JULIA – 19/04/2012

Peux-tu tout d'abord nous expliquer ton poste, tes missions au quotidien ?

Oui, alors je suis chef de produits chez Entreprise X. Ca fait 8 mois que je travaille de manière permanente là-bas. J'ai fait un stage de 6 mois avant dans l'équipe, donc ça fait plus d'un an maintenant que je suis là-bas. Je fais du marketing produit. Les deux gros piliers de ma mission sont : d'une part développer de nouveaux produits, et je travaille avec la cellule mondiale pour les produits sur lesquels la France a le lead. Donc c'est eux qui développent, mais sur certains produits, la France va être l'acteur principal et on travaille en binôme avec eux. Aujourd'hui, je suis en charge de développer trois produits avec eux. C'est assez intéressant car il y a beaucoup d'études, c'est beaucoup de dégustations. C'est une mission qui me permet de voir de l'étude, d'être très concrète sur les produits. Et en même temps il y a beaucoup de négociation, d'influence avec la cellule mondiale. Et il y a des conflits d'intérêt. Parce que eux ils veulent qu'on les nourrisse mais qu'on ne dirige rien, et nous on les nourrit mais on voudrait les orienter. L'autre pilier c'est l'analyse de performance du business, je suis responsable des panels dans l'équipe, et on vient de faire un switch de panel, donc je m'occupe de la gestion de la relation avec le panéliste, et là encore il y a beaucoup de négociation. Il y a aussi une phase de schéma d'analyse où tous les mois je sors les chiffres et je dois les remonter à mes bosses pour pouvoir les exploiter et en découlent certaines actions.

Est-ce que tu considères que ton métier est stressant ?

Alors, je vois deux définitions du stress : en gros le stress positif et le stress négatif. Le stress positif c'est quelque chose que je vais m'imposer à moi-même parce que j'ai beaucoup de trucs à faire mais je suis super excitée par ce que je fais et je vais me faire un planning hyper serrée sur toute la journée, je vais en faire un max, parce que je suis excitée et j'ai envie de faire les choses bien, que ça avance. Donc ça c'est le stress que je m'impose moi et qui va vraiment me pousser et me faire faire un tas de trucs. Et ça aussi

quelque chose que j'applique dans ma vie perso, je m'oblige à faire plein de choses. Donc ça, je ne sais pas trop comment l'appeler, parce que le stress est connoté assez négativement.

Et puis d'autre part il y a le stress qui est négatif. Et ce stress là, non seulement il est imposé, en fait je le subi dans le sens où ce stress là je le vis quand je suis vraiment sous l'eau et que je ne vois pas de manière de m'en sortir. Et ça honnêtement je le vis rarement parce que tu apprends à relativiser, je discute avec d'autres gens. Donc oui il y a beaucoup de stress, mais dans ce stress il y a entre 80 et 90% de stress que je m'impose à moi-même et que je considère comme être du stress positif.

Peux-tu nous décrire une situation où le stress t'a stimulé et au contraire une situation qui t'a paralysé ?

Honnêtement, mois je pense que je suis stressée au sens où je l'ai défini, et c'est H24.

Et qu'est ce que tu ressens dans ces moments, comment ca se manifeste dans ton attitude ?

C'est du dynamisme et je suis hyper alerte, j'ai ma TO DO en tête, je sais ce que je fais. En fait, j'essaye d'optimiser ce que je fais, je réfléchis à ce que je dois faire, dans quel sens est-ce que c'est le plus efficace, donc je réfléchis et je fonce. Ca se manifeste comme ça. En fait, il y a 3 phases par lesquelles je peux passer. (Interruption par le serveur) En fait ce qu'il se passe, quand je suis chez moi, je suis hyper dynamique et alerte mais je pense que je suis particulièrement sensible dans le positif comme dans le négatif, donc peut être que le stress négatif va peut être plus facilement me tomber dessus parce que je suis dans cet état là qui est très alerte, plus vulnérable. Et quand j'ai stress négatif qui tombe je vais l'évacuer, souvent ou en m'énervant, ou en parlant à ma bosse, ou des choses comme ça. Et une fois qu'on m'a rassuré et que je sais que je ne peux pas contrôler de toutes les manières, je repars sur un « trend » de stress positif, qui est à un niveau encore plus élevé où je vais encore plus extravertie, et je vais vraiment être de bonne humeur et je vais communiquer ma bonne humeur autour de moi.

Est-ce que tu as besoin de tout contrôler ? Est-ce que c'est quelque chose que tu t'imposes ?

Oui, parce que quand je suis responsable d'un truc, je me dois de savoir quels sont les trucs à checker, et ça je dois avoir le contrôle là-dessus. Avoir le contrôle sur ces faits, ça veut dire savoir où ça en est, savoir comment je les manage. Ca ne veut pas forcément dire que si je n'ai pas un truc à l'heure, je vais incendier ma stagiaire. Pas du tout. Ca veut dire que si j'ai besoin d'un truc à 16h et que ca ne va pas être possible, d'abord je m'assure de voir si ca va être possible avant, si ca ne se passe pas à 16h on en parle, voilà ! Quand je prends en charge un projet, il y a des trucs qui ne sont pas loupables et qu'il faut que je contrôle, mais contrôler ca veut dire manager, prévoir à quel moment il va falloir les faire, quel est l'impact si on n'est pas dans les temps. Et c'est une question de timing aussi, de précision, ou de budget aussi. Donc en effet, il existe des critères pour lequel il y a un certain contrôle et un niveau de souplesse dépendant de chacune des tâches. Donc, oui j'ai besoin de contrôler, je me l'impose à moi-même, mais si je ne me l'imposais pas à moi-même, on me l'imposerait quand même. Et malheureusement, c'est le but du management de projet.

Est-ce que tu penses que tu maîtrises tes émotions de façon à pouvoir t'adapter à la situation et ressentir la bonne émotion au bon moment ?

Oui. Quand je te disais, d'abord quand j'ai un mauvais stress qui me tombe dessus, après clairement je positive, je relativise. Souvent ça peut venir de moi, mais ca peut venir de l'extérieur, des éléments de mon équipe qui vont voir à un instant T que je ne vais pas bien et qui vont me désamorcer le truc, ou alors je vais le désamorcer toute seule. Mais de toute les manières, s'il y a un truc que je vis vraiment mal, je vais provoquer les gens qui sont autour de moi, et ca va rejoindre une discussion de fait et ça va me permettre

de désamorcer les problèmes et donc le stress qui est engendré par ces problèmes ou de les relativiser et de passer à l'étape d'après.

Donc tu passes vraiment par la relation et la communication avec autrui pour gérer tes émotions et passer à un état plus positif ?

C'est 50/50. Ca dépend aussi des moments. Il y a des moments pour des raisons x ou y où je vais me sentir plus forte et c'est moi qui vais être acteur du changement et de la gestion du stress. Et il y a d'autres moments où je ne vais pas réussir à l'évacuer moi et donc c'est quelqu'un d'autre qui vient m'aider à l'évacuer.

Quels signaux tu envoies à quelqu'un pour qu'il vienne t'aider ?

Je suis quelqu'un de très expressif, donc ca va se voir direct. Très concrètement, si ca ne vas pas, si je suis stressée, je vais avoir du mal à me concentrer, donc je m'isole, je mets mon casque sur les oreilles, donc les gens voient très clairement que je m'isole par rapport à d'habitude. Donc ma bosse vient me voir. Après, le fait de m'isoler, ça me permet aussi de me calmer toute seule. En fait, le mauvais stress, c'est-à-dire celui où un moment je ne vais pas aller bien, physiquement ca va se manifester, et dans mon attitude, et après ou je le règle toute seule dans un temps qui est considéré comme tolérable par mon entourage ou alors les personnes qui m'entourent considère que j'ai dépassé les bornes et ils viennent me voir.

Quel rituel tu adoptes alors pour te calmer, tu sors, tu vas boire un verre… ?

Non, je ne sors pas, je ne vais pas boire un verre. Parlons de ce stress négatif. Il faut dire quand même qu'il y a plusieurs niveaux, disons de niveau 1 à 5. Dans les premiers niveaux, je pense que je vais le désamorcer sans m'en rendre compte, sans réaliser que ce stress là existait en communiquant, en réglant le problème en posant la question à la personne qui va régler le problème. Après sinon, je m'isole pas mal, parce que c'est le moment où je suis vraiment sous l'eau et je me dis qu'il faut que je sois hyper efficace pour régler le truc, donc mon premier truc ça va être de m'isoler, et je ne vois pas trop d'autres trucs.

Est-ce que tu arrives à identifier les causes de tes émotions et les conséquences que ca peut avoir sur toi et sur les autres ?

Je pense que les causes elles viennent du différentiel entre les objectifs que j'ai atteints, les objectifs que je me suis fixé, et les objectifs intermédiaires, parce que souvent je me fixe des objectifs trop ambitieux, c'est-à-dire les objectifs qui sont valorisés par mon entourage professionnel. Donc quand j'en suis aux objectifs que j'ai réalisés et que j'estime mauvais par rapport à ceux que je m'étais fixé et dont je sais que mon entourage professionnel vont les trouver mauvais aussi, et sur beaucoup de trucs, il y a tout ça qui s'accumule, là je vais être stressé. Sur les 10 tâches que je gère en ce moment, si le feu il est rouge sur les 10 trucs, là clairement ca va me stresser. Parce que je me demande pourquoi je n'y arrive pas.

C'est un manque de satisfaction et de fierté ?

Oui, honnêtement c'est surtout un manque de satisfaction.

Et est-ce que ce stress tu va le communiquer autour de toi ? Comment ça se passe au niveau des personnes qui t'entourent et que tu aimerais activer pour réduire ton stress ? Est-ce que tu vas communiquer ce stress ?

Non, enfin si ! C'est pas que je le communique, mais je le manifeste souvent à ma bosse, et il est arrivé que ce soit de manière assez violente d'ailleurs. Mais c'est pas grave parce que c'est ça qui déclenche la

discussion. Enfin si, c'est pas grave, mais il faut que j'arrive à la communiquer autrement. En l'occurrence avec ma bosse, il est arrivé que je le communique de façon très spontanée et « violente », et je ne regrette pas parce que ça a provoqué la discussion et voilà mais c'est juste que je sais très bien que pour elle c'est pas facile à gérer, et je pense que ce ne serait pas un trop gros effort pour moi, que quand je sens que ca se manifeste en moi je le manifeste de façon plus calme et constructive. Après, jusqu'à présent, maintenant je travaille plus avec la stagiaire qui est arrivé en Janvier, et il est arrivé une fois en trois mois, alors que je suis « stressée » tous les jours, que je lui communique mon stress, c'est-à-dire que je ne sois pas sympa avec elle à cause de mon stress à moi et j'ai regretté au moment même où je l'ai fait. Et je me suis excusée direct après, et ça a été pour moi l'alerte, je suis stressée, il faut que je me calme et que je parle aux gens autour de moi de la situation et voilà.

Tu dis que quand tu as trop de choses dans le rouge, tu communiques tes émotions négatives ?

Oui

Qu'est-ce que tu fais quand tu as des émotions positives, dans le même sens tu communiques des émotions positives quand tu as un stress positif ?

Oui, je vais faire des blagues, je vais aller voir les gens, ce qu'ils font, je vais aller leur proposer une pause café, je vais faire la folle dans les bureaux et ça met de la bonne humeur. Donc oui, et clairement c'est pour ça que je pense que je fais partir des gens expressifs. Et en revanche, j'ai pour objectif de canaliser un peu ça dans les deux sens. Quand c'est négatif, j'essaye de faire un travail sur moi pour avoir une démarche constructive pour désamorcer les problèmes. Et quand c'est positif, c'est juste que je ne peux pas faire la danse de la pluie tous les jours dans le bureau, donc il faut la canaliser aussi. Et en même temps, c'est quelque chose qui me caractérise, ça fait partie de moi, j'ai envie de le border mais je n'ai pas non plus envie de le réduire à néant.

Mais c'est quand même important pour toi de pouvoir t'exprimer ?

Oui c'est important et honnêtement je pense que c'est important pour l'équipe, ça ne veut pas dire que c'est nécessaire, enfin important n'est peut être pas le mot. Mais tout le monde dans l'équipe dirait que je suis spontanée, que je suis marrante, et que mon attitude est bien acceptée dans l'équipe et bien accueillie.

Et pour toi, ça permet de travailler dans un climat plus chaleureux, d'améliorer tes performance quali et quanti ?

Oui parce que c'est ce qui me permet de rentrer en contact avec les gens et de communiquer avec eux, ça me booste vachement. Ces contacts que je créés avec les gens, cette communication avec l'équipe me fait aller beaucoup mieux de manière générale, donc j'ai encore plus de chance d'être dans du bon stress et d'être plus résistante au mauvais. Je suis plus forte.

Et j'imagine que ta stagiaire, tu l'as déjà vu stressée, qu'est ce que tu fais dans ces cas-là ?

En l'occurrence, ma stagiaire est moins extravertie que moi mais je pense qu'elle a la même sensibilité que moi, donc je la comprends très bien, je vais le voir quand elle est stressée, je vais comprendre pourquoi elle est stressée, et en gros, ce n'est pas très compliqué pour moi de faire le parallèle avec quelque chose que j'ai déjà vécu, de me rappeler comment j'ai désamorcé le truc et de lui conseiller de faire la même chose. Donc souvent, je vais aller lui conseiller quelque chose.

Tu dis que tu arrives à la comprendre, à voir ce qu'elle ressent, est-ce que c'est parce que c'est elle, que tu la connais bien, que tu es proche d'elle et que tu travailles avec elle, ou est-ce que c'est plus général, tu arrives à voir ce que ressentent les gens ?

Je pense que j'arrive à voir comment les gens sont, enfin je comprends le langage non verbal des gens au point que quand je fais mes analyses, les gens pensent que je vais un peu trop loin, et que je me fais des films, mais souvent je suis dans la bonne direction. Mais ce qui me permet de la comprendre, c'est qu'on vit dans le même contexte, et les problèmes sont sensiblement les mêmes, les problématiques business et les difficultés, et les différences qu'il y a entre les gens et auxquelles il faut s'adapter. Donc c'est pour ça que ce n'est pas très compliqué d'anticiper ce qu'il peut potentiellement se passer entre telle et telle personne. Et c'est lié au fait que je suis sensible au comportement des gens, et je pense que je comprends très bien les gens, et que je vois les problèmes qu'il peut y avoir, les conflits d'intérêt. Mais on est équipe très soudée, on s'entend très bien !!

Moi, j'ai une question par rapport au questionnaire que tu as passé, sur le fait que tu exprimes tes émotions et tu nous as dit que c'était différent selon ta vie personnelle et professionnelle, est-ce que être une équipe soudée, c'est communiquer ce qu'on ressent, se dire les choses ?

Non, il y a quelques trucs de ma vie personnelle que tout le monde sait au bureau, mais mes sentiments personnels dans ma vie personnelle, je ne les communique pas. Mes sentiments personnels dans ma vie privée, il m'arrive de les communiquer, mais je ne les communique pas au bureau.

Et tous tes problèmes au boulot, tu en parles avec ton équipe ?

Avec mon équipe, oui. Enfin, avec ma bosse, avec ma stagiaire et il y a une autre personne qui est chef de produit aussi. Donc j'en parle d'abord avec les N-1 de ma bosse pour souvent valider que j'ai la bonne perception du problème et après j'en parle à ma bosse.

Tu dis que tu ne parles pas de tes sentiments personnels au travail. Tu arrives à faire la part des choses, à mettre tes émotions de côté quand tu arrives au boulot ?

Honnêtement, oui mais c'est pas comme si j'avais des problèmes personnels, mais oui, au point que mon entourage personnel me reproche de trop faire la part des choses. Non mais c'est vrai que je suis impressionnée. Les gens qui me sont proches, ils m'envoient des mails, des textos, à longueur de journée, ils sont hyper efficaces dans leur travail et moi je n'arrive pas à faire les deux en même temps. Donc oui c'est très segmenté. Et je ne pense pas que mes émotions personnelles vont transparaître au boulot, mais c'est parce que je n'ai pas de problèmes personnels. En revanche, quand il y a un truc qui se passe mal au boulot, comme j'en parle aussi à mes proches, bah là ca a un impact.

Pour l'équipe, du coup, j'aimerais savoir la définition que tu donnes à une équipe soudée ?

C'est une équipe qui parle.

Mais une équipe qui parle factuelle, ou qui parle émotions ?

C'est parler pour savoir comment tu te sens, dans ton travail. C'est des relations professionnelles mais qui considèrent le développement de l'autre dans tous les sens, quel que soit le niveau hiérarchique. C'est ça une équipe soudée, on va dans la même direction business, ça c'est un premier truc factuel et qui existe partout je pense, sinon le business ne va pas bien. Et après il y a des manières d'aller vers tes objectifs, et je pense que tu es une équipe soudée quand tu fais gaffe de ne perdre personne en route.

Et en quoi est-ce que ça t'aide d'avoir une équipe soudée ?

Parce que les autres m'apportent beaucoup et me développent. En me rassurant au quotidien, et à moyen et long terme c'est en m'apprenant des trucs. Par exemple, l'autre personne qui est chef de produit, elle est plus expérimentée que moi, ca fait 3 ans qu'elle est chez Entreprise X, et clairement, le fait de travailler avec elle m'apporte énormément parce qu'elle a beaucoup d'impact quand elle parle à telle ou telle personne. Elle a des manières de faire, que moi je perçois, parce que je suis très alerte, et donc j'apprends d'elle en l'observant. Et elle m'aide beaucoup, quand je vais lui demander des conseils, donc c'est ça, c'est faire en sorte que tout le monde se développe. Donc c'est hyper valorisant, et tu es super content d'aller bosser quand tu y vas comme ça.

Est-ce qu'avoir une équipe soudée c'est aussi avoir de la reconnaissance ?

Oui, mais pour moi. C'est quelque chose qui n'est pas partagé par tout le monde, mais pour moi, oui c'est de la reconnaissance.

ENTRETIEN 7 : MARJORIE – 20/04/2012

Bonjour, pour commencer, pourrais-tu nous décrire ton job, tes missions au quotidien et que tu nous décrives une journée ou semaine type ?

Donc moi, je suis responsable commerciale chez Entreprise X pour toutes les marques alimentaires du groupe. Je bosse sur la zone 93,95 et j'ai un parc de 16 magasins, donc je n'ai pas beaucoup de clients en fait mais j'ai beaucoup de produits à leur vendre. Mon rôle, c'est de faire en sorte que mes produits soient en magasins, que mes produits soient bien placés en magasins et qu'ils soient les plus vendus possibles. Donc pour cela, j'ai plusieurs leviers, notamment, la promotion. La promotion principalement, en fait ! Et après, le merchandising de tous ces produits là.
Je vais sur le terrain tous les jours, je prends ma voiture, je vais voir mes clients, mes différents magasins en fait, et je vais les voir pour différents produits. Alors, là en ce moment je fais des glaces donc en ce moment j'ai énormément d'actions sur les glaces et beaucoup moins sur les soupes parce que les soupes c'est un peu en train de se finir. Donc je fais du référencement, du positionnement produits, des réimplantations, des négociations de référencement aussi, d'autres promotions en plus de toutes celles qui existent au national. Et puis j'assure tous les problèmes que peuvent rencontrer mes clients avec mes produits que ce soit des produits qui n'arrivent pas, des produits qui sont périmés, ou des produits qui se sont trop vendus, donc il faut en recommander… tous problèmes qu'ils vont rencontrer, il faut que je leur trouve des solutions.
J'ai en effet un levier de négociation avec mes clients pour placer plus de produits ou tu vois quand il y a un problème et qu'ils sont énervés, c'est à toi de négocier. Lui il voudrait juste arrêter de travailler avec toi, et il faut faire en sorte qu'il n'arrête pas.
Et comment fais-tu dans ces cas-là ?

Et bien en fait, tu essayes surtout de comprendre quel est le vrai problème. Enfin, parfois ils sont énervés juste pour quelques produits périmés et il faut que tu puisses les compenser ou trouver autre chose. Il faut toujours essayer de compenser. Mais il faut surtout essayer de comprendre quelle est le vrai problème, au fond.

Est-ce que Entreprise X t'accorde un budget pour faire de la promo, du Merch, ce genre de choses… ?

Oui, j'ai du budget pour faire du merchandising en plus, pour faire de la promo en plus, si besoin, pour réparer des périmés si besoin enfin tu vois, pour compenser des problèmes qu'ils peuvent rencontrer, j'ai quand même du budget, qui n'est pas extensible mais j'ai moyen d'avoir des solutions.

Quelle est la fréquence de visite chez tes clients ?

En fonction de la taille du magasin et de l'affinité avec les clients, des urgences, des priorités. Ca peut être une fois par semaine à une fois par mois voire dans les petits magasins où il ne passe pas rien, une fois tous les 6 mois.

Par affinités… cela veut dire que quand tu t'entends bien avec un client tu vas…

Plus aller le voir ? Oui, parce que ca va être aussi un moment agréable pour moi. Comme je suis toute seule, je n'ai pas de collègues, donc parfois aller voir un client que tu aimes bien c'est faire un truc que tu aimes bien dans ta journée et discuter avec quelqu'un que tu trouves sympa. Et ça, je vais le prévoir dans mon planning. Mais généralement, les clients avec qui tu t'entends bien, finalement, tu fais aussi plus de choses, donc tu n'y vas pas pour rien non plus. Tu vas toujours obtenir une contre partie que ce soit un meilleur référencement de produit ou une tête de gondole en plus. Même si je vais le voir lui parce que je l'apprécie, je vais aussi faire plus de business avec lui.

Qui est ce client avec qui tu as le plus d'affinités ? Est-ce parce qu'il est stratégique que tu as mis en place une relation particulière ou tout simplement parce que c'est quelqu'un de gentil ?

Les deux je dirais. Il y en a des stratégiques, et heureusement que j'ai réussi maintenant à bien m'entendre avec eux et encore pas avec tous. Il y en a où finalement ce n'est pas une question d'entente, c'est juste que tu n'arrives pas forcément à travailler avec eux parce qu'ils ne travaillent pas forcément tout court. Et d'autres parce que ça c'est présenter comme ça, effectivement par affinités, et ça colle bien, il me fait confiance, je luis fais confiance donc ça… Mais bon je les aime bien, mais je n'irais jamais boire des coups avec eux dans des bars.

Tu fais donc attention au relationnel, avec les clients stratégiques ?

Oui c'est mon boulot ! Mon boulot, c'est que mes clients m'apprécient, par rapport à mes concurrents. Pour qu'ils préfèrent mes produits et que mes produits se vendent mieux, il faut aussi qu'ils aient envie de faire du business avec MOI.

Tu dis que tu travailles seule ? Mais il n'y a pas de notion d'équipe pour toi ?

J'ai une équipe, mais toute la journée, je suis toute seule en fait. Mon équipe, physiquement, je la vois une fois tous les deux mois. Ma chef, peut être une fois par mois. Ma chef est Directrice Régionale : elle a une équipe de 11 personnes à gérer dans la région parisienne. Ma chef, par contre je l'ai au téléphone 2 fois par semaine au moins. J'ai des collègues que j'ai une fois par semaine au téléphone, mais c'est plus pour se raconter nos vies, nos journées, notre boulot, que pour se parler de vrais problèmes, de résoudre des problèmes. Mais si j'ai des problèmes, je peux appeler ma chef, mes collègues, il n'y a pas de problèmes. Mais physiquement, je ne les vois pas. Les gens que tu vois tous les jours, avec qui tu vas prendre une pause café, déjeuner, c'est tes clients.
Enfin je dis ca, je n'ai pas de collègues mais en fait si, j'ai une personne qui travaille pour moi, c'est un promoteur en fait. C'est un merchandiser, mais qui travaille pour moi 35H par semaine pendant 9 mois de

l'année. Donc je suis son manager en fait. Et lui, il met en place les produits quand je négocie des implantations, il va aller aider à remplir les magasins lors des grosses périodes comme les glaces pour na pas être en rupture. Il va monter les têtes de gondole, il va mettre toutes les promotions en place dans les magasins. Il est un peu mes bras, mais c'est à moi de faire en sorte qu'il ne soit pas que mes bras, qu'il puisse m'aider dans mon boulot de commercial. Il doit être capable de faire des choses à ma place, comme le référencement, allez voir le client, qu'il ait confiance en lui et qu'il fasse commander le client. Mais théoriquement, c'est des bras avant toutes choses, à manager quand même. Et donc aussi un collaborateur, on s'entend très bien, on s'appelle, il me raconte ce qu'il a fait, mais ca reste très très professionnel. Mais il faut aussi qu'on s'entende bien, c'est une équipe !

Pourrais-tu nous décrire ta pire et ta meilleure journée ? Et ensuite globalement, nous dire comment tu évalue l'atmosphère et l'ambiance générale dans ton travail, chez Entreprise X.

Ma pire journée, c'est une journée où déjà je me lève tôt pour aller faire une implantation, que durant cette implantation, il y a un concurrent qui est là mais qui ne devrait pas et qui me fait chier très clairement pour avoir des parts de facing ou autre, alors que quand tu es tout seul, tu fais ce que tu veux, enfin quand tu as négocié d'être tout seul, tu fais plus ce que tu veux . Donc une implantation super galère, particulièrement sur les glaces. Ensuite tu t'aperçois qu'il y a certains produits en magasins, parce qu'il y a certains produits sur lesquels tu es objectivé et il faut absolument qu'ils soient en magasins, mais qui ont complètement sautés, qui ne sont plus là et tu ne sais pas pourquoi. Donc ca te fait perdre de la DN (Distribution Numérique), des objectifs, donc il faut tout faire re-référencer, plus la personne qui commande n'est pas là, tu es bien embêter. Après c'est une journée où tu vas avoir toujours le même client super chiant, qui t'a appeler pour que tu viennes l'aider, mais tu lui réponds toujours que tu ne viendras pas parce que tu n'es pas là pour remplir son magasin tous les jours. Ou d'autres client qui t'appellent parce qu'ils ne sont pas contents de ce genre de choses, et tu rentres chez toi, il y a plein d'embouteillages dans Paris, tu as la blinde de boulot à faire encore parce que c'est super urgent pour les rendez-vous du lendemain et en plus ton dernier rendez-vous de la journée de 15h, le client finalement n'étais pas là, donc tu es resté sur ton secteur jusqu'à 15h pour rien, des trucs comme ca.
Et les meilleures journées en général ce sont celles du vendredi, enfin ca peut être celle où tu as des implantations le matin, où tu as de BELLES implantations, où tu es bien content, tout s'est bien passé, le client est content, tu vas boire un café avec lui à la fin, et tu parles un peu d'autre chose et tu écoutes sa vie. Moi les meilleures journées, c'est celle où je parle le plus à mes clients finalement, et où quand même j'arrive à placer des choses, mais celles où je parle le plus avec eux et où je n'ai pas de client qui ne vient pas au rendez-vous et où je n'ai pas beaucoup de boulot en rentrant chez moi.

En termes d'objectifs, comment es-tu évalué par Entreprise X ? Quanti, Quali ?

Les deux, on est évalué avant tout sur la part de marché, c'est 10% de notre prime, donc c'est 2/3 de notre prime qui passe dans nos parts de marché. Ce sont les chiffres Nielsen qui tombent tous les mois, et deux fois par an ils calculent tout ce à quoi tu as droit et à la fin tu as ta prime.
Et maintenant, depuis cette année il y a les promotions qu'on va faire, les tracts nationaux, ce sont des promotions qu'on va faire spécifiquement dans tel magasin pour tel produit pour booster les ventes, remonter les parts de marché, satisfaire le client et tout. Donc, on est évalué sur ces promotions là.
Je ne suis pas objectivée de manière financière sur la qualitatif. Enfin, dans mes promotions, je ne suis pas évaluée sur le montant des promotions mais au taux de transformation que je vais faire : si on met une promotion sur 1000 produits, est-ce que mon client il va vraiment vendre ces 1000 produits ou pas. Mon objectif est qu'il en a vendu 1000. S'il en vend que la moitié, ce n'est pas un bon boulot que j'ai fait, car

j'aurais surévalué ou que j'ai mal mis en place. Donc je suis évaluée sur la qualité effectivement de la promotion. Je suis évaluée sur ma part de linéaire, ma part de facing. La quali, c'est comment ma marque et mes produits sont exposés en magasins.

Et au niveau de l'ambiance alors ?

Chez Entreprise X, je trouve que c'est assez convivial, c'est très humain comme relation. On peut vraiment parler de plein de choses avec un maximum de tes collègues. Il n'y a pas de faux jeu d'hypocrisie, et particulièrement dans la vente, comme il peut y avoir dans certaine entreprise en marketing. J'ai toujours des relations simples avec tous mes collègues, avec mes chefs, chez Entreprise X en tous les cas. Avec les clients c'est toujours un peu délicat, parce que tu n'es pas dans une relation amicale, mais dans une relation professionnelle, mais en même temps, c'est comme ça que je travaille, j'ai vraiment besoin d'avoir des relations affectives avec eux, qu'il y ait un affect, et que en même temps qu'ils apprécient la qualité du travail et de la personne. Et ça, c'est aussi frustrant dans ce boulot là, car tu travailles avec des gens, et ce sont tes clients donc tu es obligé de continuer à les voir et autres, et c'est des gens que tu n'aimes pas du tout et qui pour toi n'ont pas du tout les qualités requises, ni pour le poste ni humainement. Des fois, tu n'as juste pas envie d'aller au contact mais tu es obligé. Tu es obligé de répondre au téléphone alors que tu sais pertinemment que c'est un mec qui t'appelle pour te faire chier, et ne pas l'envoyer chier, ou du moins poliment.

Quand tu parles d'affect, comment ça se manifeste ?

Le fait qu'ils racontent leur vie personnelle, c'est toujours une victoire personnelle, je me dis ils se confient à moi, donc ils me font confiance, donc je rentre dans une relation… ca veut dire qu'au travail ils me font aussi confiance. Mais ce n'est pas le cas de tous, il y en a qui ne se confient jamais. Mais c'est vraiment propre à moi, parce qu'il y en a plein qui ne veulent absolument pas, et moi je rentre dans ce jeu là, je leur repose la question : « et alors, comment va votre fille… ? »

Est-ce que toi aussi de ton côté tu vas lui montrer quelques chose ?

Oui après, comme ce n'est pas non plus des amis, tu rentres aussi un peu dans leur jeu. C'est des gens qui ont besoin de vider leur sac, alors toi tu les écoutes et tu es là pour compatir. Je grossis un peu le trait aussi, je suis sincère dans la démarche, tu en rajoutes un peu quand même, tu adaptes ton discours à ce qu'ils veulent entendre quand même. Mais il y a des clients avec qui il n'y a pas du tout ce lien, je dirais 1 sur 2.

Est-ce que tu adaptes ton attitude en fonction de la personne que tu vas voir et de ton humeur ?

De toute façon, je ne sais pas si tu dois, mais moi c'est comme ça que je le vois, tu dois toujours être de bonne humeur pour tes clients. Et quand tu n'es pas de bonne humeur, moi je les évite. Quand je n'ai vraiment pas envie de les voir, je me cache un peu, je fais mon truc ou alors je ne vais pas dans les magasins où je n'ai pas envie d'aller sauf s'il y a des urgences et tout mais quand il y a des urgences de toute façon tu fais en sorte d'être de bonne humeur. Mais quand tu n'as pas d'urgences et que tu n'es pas obligé d'aller voir ceux que tu n'as pas envie de voir, tu les évite un peu, tu écourtes la conversation, tu dis que tu as un rendez-vous derrière.

Donc quand tu es de mauvaise humeur, tu préfères les éviter et fuir ?

Bien, j'ai la chance dans ce boulot là de pouvoir choisir de ne pas leur parler si je n'ai pas envie. Quand je n'ai pas rendez-vous assise avec mes clients et que.. j'ai une grande liberté dans mon travail, donc si je n'ai pas envie de voir un client et qu'il n'y a pas d'urgences, ben celui-là, je fais mon relevé, je note les points, ce dont je vais devoir lui parler la prochaine fois que je le verrais. Et je ne vais pas provoquer la rencontre.

Ce métier de commercial, tu le fais parce que comme dans beaucoup d'entreprises, c'est une étape avant de pouvoir remonter au siège, ou c'est parce que tu avais envie de le faire, pour toi, parce que tu as la fibre commerciale ?

Un peu des deux. Enfin, j'ai cette fibre commerciale et j'avais envie d'aller sur le terrain mais temporairement. Moi j'ai envie de faire du marketing, mais j'avais envie de connaître le terrain. Et je ne doutais pas que je m'épanouirais dedans, parce que j'aime bien ça. Je suis épanouie, mais en même temps, pas dans la grande conso. Le terrain grande conso c'est vraiment extrêmement particulier. Vendeuse dans une boutique de lingerie, j'étais extrêmement épanouie, là moins parce qu'il y a trop de gens qui te font chier pour être pleinement épanouie. Et moi j'aime pas les emmerdes.
C'est quoi les emmerdes ?

T'es toujours obligé d'être de bonne humeur pour des gros cons. Donc ca je déteste. Même si j'arrive globalement à le faire, quand je vais raccrocher avec ce fameux gros con, je vais pester. Mais c'est jamais parce que je n'arrive pas à obtenir mes objectifs, c'est parce que pour eux t'es qu'un fournisseur. Soit tu es censé avoir énormément d'argents, parce que tu es fournisseur et qu'en plus tu es Entreprise X, soit tu es censé être à leur disposition et faire tout ce qu'ils veulent parce que tu es fournisseur et parce que tu es Entreprise X et parce que tu es petite, souriante et blonde. Soit, juste parce qu'ils sont bêtes et que tu désespères de leur faire comprendre quoi que ce soit et qu'ils ne sont pas du tout compétents. Et ce sont ceux qui sont le moins compétents qui te harcèlent, ça il n'y a pas de doute. Parce que ceux qui sont extrêmement compétents, ils n'ont pas besoin de toi pour les emmerdes. Ou pour des fausses emmerdes, ils se débrouillent. En revanche, quand ils ont des vrais problèmes, ils t'appellent, ils veulent te voir et ils sont ouverts à la discussion. C'est ca le vrai boulot. Il doit y en avoir partout des comme ça. Les clients se sont aussi les chefs de rayon, ils sont très importants aussi, ils sont très sympas mais tu n'as juste rien à voir avec eux.
Moi j'ai besoin aussi d'avoir des amis dans mon travail. Mes bosses, je peux me confier à elles, je peux vraiment sincèrement avoir un retour sur des choix personnels, professionnels, tout ce que tu veux. Pas un seul de mes clients. On est trop dans un monde différent pour jouer là-dessus. D'autant plus qu'il y a cette relation fournisseur/client et tu ne peux pas non plus montrer tes faiblesses vraiment au fond. Ou du moins tu choisis celles que tu montres, en amitié tu ne choisis pas.

Qu'est ce que tu montres à tes clients ?

Des petits détails en fait. « Je me suis disputée avec machin », tu peux dire « je me suis engueulée avec mon copain », quand tu es entre filles tu discutes ou des petits problèmes superficiels en fait, mais tu ne parles pas de problèmes de fond.

Pourquoi tu leur parles de détails comme ça ? Ca change quoi dans la relation ?

Ca change que d'un côté tu te confies à eux aussi. Ca créé un petit lien. Ca reste un truc que je ressens, mais tu ne vas pas leur parler de vrais problèmes de fond parce que c'est pas le lieu d'en parler non plus.

En revanche avec tes collègues, la communication n'est pas la même ?

Pas du tout. Je montre tout à mes collègues. Je suis très transparente.

Et est-ce que tu es émotive ?

Je ne sais pas si je suis émotive, après je ne sais pas ce qu'il y a derrière le mot « émotif » à ressentir des émotions, mais est-ce que c'est ressentir des émotions par excès ou autre ? Si par excès, NON, dans ces cas-là.

Est-ce que le fait de ne pas avoir d'émotions par excès, ça te permet d'être transparent ?

Peut-être, je ne me pose pas la question.

Par exemple il y a des personnes qui pleurent facilement parce qu'ils sont en colère, mécontent, stressé…

Non si je pleure c'est que vraiment. Je peux, mais il y a des périodes où de toute façon, on est tellement à raz bord, que oui on pleure tout le temps pour un rien. Mais généralement, c'est que vraiment ça été à raz bord.

Est-ce que tu pourrais pleurer devant tes collègues ?

Oui, oui.

Si vraiment ca va pas, tu vas le dire à tes collègues ?

Oui oui, ma collègue, ma boss…

Donc en fait tu es très transparente sur tout ce que tu ressens ?

Oui, oui. Pour moi c'est nécessaire. Parce que je ne sais pas le cacher non plus. Enfin, j'ai pas envie d'avoir à cacher ça pour… parce que pour moi m'épanouir au boulot, c'est être moi-même au boulot. Après, il y a des choses qu'il faut savoir garder pour soit, et pas pleurer parce que tu es en réunion avec le PDG.
Et tu parlais du feeling tout à l'heure, pour moi c'est super important de savoir que je peux craquer ou… tu vois tout à l'heure mon ancienne bosse, elle m'a appelé parce que je lui ai dit que je me fiançais, et elle était trop contente et voilà…J'ai besoin d'être dans cette relation là. Je peux m'en passer mais je trouve ça moins sympa. Mais j'ai eu la chance que cette partie là elle plaise à mes bosses jusqu'à présent chez Entreprise X. Elles me racontent aussi leur vie, donc c'est que…

Tu arrives à créer un vrai lien avec les gens avec qui tu bosses ?

Ou j'ai eu la chance de tomber sur des gens avec qui ce lien était possible. Je n'ai eu que deux bosses jusqu'à présent, je ne peux pas faire de généralités, mais j'ai eu la chance que ça se passe comme ça.

Est-ce que tu considères que ton métier est stressant, et qu'est ce que tu entends par le stress ?

Je sais qu'il est stressant pour certains, parce qu'il y a énormément de choses à faire, il faut être partout. Mais en même temps, il faut être partout si tu veux avoir ta part de marché, si tu veux être le meilleur, si tu veux tout. Mais comme au fond, je suis là pour pas non plus très longtemps et que c'est pas méga stratégique et que je suis quand même consciencieuse dans mon travail par nature, le travail que je fournis suffit, ou en tous les cas ma bosse est très contente même si je n'ai pas les meilleures parts de marché

donc je ne me stress pas plus que ça. Et aussi parce que je ne ressens pas forcément le stress. Parce ce que ca ne paraît pas impossible. Si je n'ai pas envie de me lever un matin, je ne me lève pas un matin. Ca m'est déjà arrivé, je n'avais pas envie d'aller au rendez-vous je décale le rendez-vous.
Je n'ai de pression de la part de personnes, du tout, et je ne me laisse pas être mise sous pression non plus par la quantité de travail à fournir.

Est-ce que tu penses que c'est lié à la relation que tu as avec tes bosses ?

Peut être. Mais je pense que si j'étais mauvaise dans mon travail, elle me le dirait. Et si j'étais nulle, je pense qu'elle ne m'apprécierait pas personnellement non plus. Ca va de paire.

Est-ce que cela t'es déjà arrivé de vivre des situations stressantes ? Pourrais-tu m'en écrire qui a été paralysante et une qui a été stimulante ?

Paralysant, et bien ca peut pas être paralysant en fait. T'es obligé de faire quelque chose.

Par paralysant, j'entends un stress négatif, qui t'a envahi et que tu n'as pas forcément su gérer.

Ah bah oui, j'ai un client, devant qui j'ai failli pleurer. J'allais pour la nième fois réimplanter un de ses rayons, enfin un rayon d'une de ses employées, et je devais en fait remplir une boutique Maille, c'est un meuble en bois, qui coûte super cher, que tu mets spécifiquement dans un magasin. Et donc le meuble était installé, livré, et je devais le remplir et ce jour-là, alors que j'étais déjà venue deux fois pour le remplir, le chef de département arrive et me dis « ah bah non on l'enlève ». Et donc ils l'ont enlevé, parce qu'il le trouvait moche et voilà. Donc ma première réaction ça a été de m'énerver et comme il a commencé à être extrêmement hautain et ultra irrespectueux et moi j'étais là depuis 5 heures, j'avais fait de la manutention pour lui pendant des heures, j'en pouvais plus, j'ai limite failli pleurer. Et comme il m'a provoqué, ça m'a tout de suite calmé, j'ai respiré un grand coup, je l'ai laissé parler, parler et j'ai fini par dire « ok on l'enlève, on la mets dans un coin et je reviendrais la chercher, merci, au revoir Monsieur ». Et après, j'ai appelé ma boss en pleure. Ca ça été le pire truc de mon boulot depuis un an. La pire journée. C'était une période où je bossais beaucoup, tout le monde était en vacances, et donc je veux bien être gentille, mais c'est justement parce que tu es gentil que tu laisses la coupe se remplir. Il y en a, tu mets une goutte dedans, ça y est c'est fini ils ne reviennent plus. Mais moi, je ne suis pas dans ce genre là et je ne sais pas faire non plus. C'est aussi peut être de très bons commerciaux, peut être les meilleurs finalement.

Et donc pour toi ça a été stressent ?

Bah oui, parce que le stress c'est quand il faut retourner voir ce client. Tu sais que tu vas être obligé de le revoir.

Est-ce que ce stress est négatif pour toi ?

Quand il impacte à ma personne, OUI. Quand c'est moi qu'on insulte directement, oui. Je ne sais pas réagir positivement à ce genre d'actes. D'où le fait que je rentre dans la relation affective en fait parce que je le prends pour moi et je n'arrive pas à faire la différence entre moi et Entreprise X en fait. Et en plus, le client a reconnu que c'était Entreprise X. Mais effectivement, il ne faisait pas la différence et c'est ce que je trouve extrêmement injuste.

Et as-tu déjà rencontré des situations où tu t'es sentie stressée mais au contraire cela t'as stimulé ?

Quand j'ai plein de choses à faire ça peut me stimuler. C'est un stress positif, un peu l'émulation. Au départ le fait que ça s'accumule, ca ne me fait pas peur, et puis après tu dis « j'ai beaucoup de travail, j'ai beaucoup de travail, j'ai beaucoup de travail », je sais que je vais finir de toute façon par me poser, par faire la liste, et par tout faire. Et puis une fois que tu fais la liste, il n'y en a pas non plus tant que ça. Enfin, il y en a beaucoup, mais tu vas le faire. Je ne me suis jamais dit que je ne serais pas capable. De tout façon, tu ne peux pas ne pas être capable.

Et donc comment ça se manifeste ce stress, ca dure deux secondes ?

Non, non c'est plus long quand même. Ca ne va pas m'empêcher de travailler en fait, au contraire, il y a un moment où il est tellement haut qu'il faut tout hiérarchiser et abattre les tâches les unes après les autres.

Et tu penses que ça t'aide à abattre les tâches ?

Ben oui parce que c'est un stress qui fait que je vais devoir tout clarifier dans ma tête. Finalement, s'il n'y en a pas assez (de tâches)… je le vois, quand je rentre chez moi et qu'il n'y a pas beaucoup d'administratifs à faire, finalement j'ai oublié ce qu'il fallait vraiment que je fasse, et je ne vais pas le faire. Je vais me mettre derrière mon ordi, mais il ne va pas y avoir grand-chose de produit. Alors que quand il y en a beaucoup, là je vais pouvoir dépoter.

Donc un stress positif te permet d'être plus performante ?

Oui complètement.
Mais en fait, je ne suis pas stressée, je ne le vis pas comme un stress.

En fait, j'ai l'impression que ce je nomme stress négatif, pour toi en fait c'est de la colère et de l'énervement, et le stress positif, en fait c'est de l'adrénaline…

Oui, exactement, je ne suis pas quelqu'un de stressée en fait. Je ne suis pas inquiète.
Tu as confiance en toi et tu sais que tu vas y arriver ?

Oui, en tout cas je dois y arriver et si je n'en suis pas capable, je vais le dire. En fait je ne mets pas la pression dans le sens où si je ne suis pas capable, je vais le dire à mes boss et soit ils m'aideront, soit … enfin quand j'ai un problème je demande de l'aide, donc ca ne me stresse pas.

Et tu trouves toujours la solution à ton problème ?

Globalement, en tout cas professionnellement parlant, oui. Soit via l'aide de mes bosses ou de mes collègues ou de par moi-même. C'est juste que je ne me mets pas la pression, je ne me mets pas de stress. Je me dis dans l'absolu que je suis capable, mais si je n'en suis pas capable je vais le dire. Je vais demander ce que je peux faire, ce que je peux faire ou dire avec le client.

Quand tu étais stagiaire, tu étais davantage stressée qu'aujourd'hui ou pas ?

En tout cas beaucoup dans l'émulation. Mais comme je m'entendais très bien avec mes deux bosses, j'étais aussi complètement transparente, donc tout ce que je pouvais avoir à faire et que je n'étais pas capable de faire dans les temps ou autre, je leur disais. Et elles ne m'ont non plus jamais mis la pression négative, donc à partir du moment où il n'y a pas de pression négative, tu n'as pas à le ressentir de manière négative. Mais

je ne suis pas quelqu'un de sujet au stress, en tout cas professionnellement. Dans l'émulation et dans la colère, oui complètement.

Est-ce que tu penses être capable de passer d'un état émotionnel à un autre pour t'adapter à la situation ?

…
Si tu sors dans un rendez-vous qui s'est mal passé et que tu dois aller rencontrer un autre client après, qu'est ce que tu fais ?

J'appelle ma bosse pour lui dire que ca s'est mal passé, j'évacue, j'évacue, en fait j'évacue, même en rentrant chez moi, c'est peut être pour ça que je ne suis pas stressée.

Et le fait d'avoir évacuer ca va mieux ? Rien que le fait de l'avoir dit ?

En tout cas, dans l'immédiat je vais pouvoir passer à autre chose. Après le problème ça ne l'efface pas. Si tu n'as pas trouvé de solution, ca ne va pas l'effacer. Mais en tout cas, ca va me permettre de continuer à avancer sur autre chose.

Et quand il va falloir revenir sur ton problème qui n'est pas résolu…

Et bien là, vu que je ne serais plus en colère, je vais pouvoir a priori plus posément trouver une solution.

Alors, tu n'es peut être pas sujette au stress, mais du moins, tes émotions vont agir sur tes performances ?

Il va juste falloir que je l'évacue.

Et s'il n'y a personne qui peut répondre au téléphone et que tu es seule, tu vas pouvoir évacuer toute seule ?

Oui, je peux, c'est toujours plus agréable quand quelqu'un t'écoute, mais si il faut je vais marcher, aller faire un magasin où je vais écouter la radio dans ma voiture en déjeunant sur le parking. Mais je ne peux pas garder pour moi. Je ne peux pas rester plus d'une heure avec une colère, je ne peux pas. Je ne sais pas faire.

Et tu communiques ces émotions ?

Ben je pense que quand tu es en colère et que tu appelles ton collègue, oui je pense que tu la communiques, après je ne le fais pas dans le but de stresser les gens. Je ne pense pas stresser les gens ou les mettre en colère en leur véhiculant mon truc parce qu'une fois que j'ai évacué mon truc, je peux parler d'autre chose en fait. Je ne les appelle pas juste pour évacuer.

Et à ton promoteur, si les choses ne se passent pas comme prévu, est-ce que tu vas lui communiquer ta colère ?

Non, parce que je ne veux pas lui communiquer ce stress, parce que lui c'est MON salarié, il bosse pour moi et je ne veux pas lui mettre le stress sur lui. Je peux lui dire objectivement, lui raconter ma vie mais il est pas responsable, et puis c'est pas quelqu'un de stressé non plus.

Tu penses maîtriser suffisamment tes émotions pour ne pas les communiquer ?

En tout cas, je ne les tiens pas pour responsables. Donc si je leur dis des choses, ce sera clair que ce ne sera pas de leur faute.

Est-ce que les gens qui t'entourent, avec qui tu travaillent arrivent facilement à comprendre ce que tu ressens sans que tu n'aies à leur dire ?

Je crois parce que je ne garde pas les émotions pour moi. Je pense que oui.
Et toi, tu arrives à percevoir les émotions chez les autres ?

S'ils ne les expriment pas, j'ai plus de mal. Le côté content, pas content, si je peux le voir mais... le petit côté éteint, si je peux le percevoir, après je ne pourrais pas dire pourquoi.
Mais ca me frustre d'ailleurs les gens qui ne disent rien, je trouve ça un peu déroutant. Tu sais qu'ils ne vont pas bien, mais ils ne te disent pas pourquoi. Moi ca me paraît toujours assez hallucinant après, on a chacun nos caractères.

Tu te considères comme extravertie ?

Oui.
Et ca ne te dérange pas de faire ce travail où tu es seule ?

Ben c'est pour ça que je passe autant de temps au téléphone. Et c'est pour ça que j'ai besoin d'avoir cette relation avec mes clients parce que sinon tu es tout seul. Après, j'ai la chance quand je rentre le soir, mon compagnon est très souvent là et j'appelle vachement souvent les gens en fait. Et puis, j'ai quand même cette relation avec mes clients, donc je ne me sens pas non plus seule parce que tu vois dess gens quand même toute la journée. Tu es seule dans ta tâche et tes résultats mais toute la journée, tu es entourée de milliers de gens, tu es dans un supermarché avec des milliers de clients autour de toi. Donc finalement tu es vraiment seule quand tu es dans ta voiture et moi ca me fait du bien. Mais pour autant, j'ai la radio allumée, je n'aime pas être dans le silence.

Tu as besoin d'être rassurée par tes bosses... ?

En tout cas j'ai besoin qu'ils me fassent du feedback sur mon travail. Oui j'ai aussi besoin de reconnaissance qu'elle soit positive ou négative, oui j'ai besoin de savoir ce qu'ils pensent de moi, même si c'est du négatif, je préfère le savoir. Et j'ai tendance à mal interpréter si on ne me dit pas. J'ai toujours été surprise des appréciations positives qu'on faisait sur moi, ou du moins les premières. Dans mon stage, et sur ce poste là, tu sais globalement s'ils sont contents, mais tu ne sais pas à quel degré ils sont contents.
Tu n'as pas l'air très stressée, est-ce que tu penses que c'est lié au fait que tu exprimes tes émotions et que si tu ne pouvais pas les exprimer alors elles seraient plus intenses et cela te mènerait à être plus stressée ?

Complètement, parce que le fait de les exprimer ça me parait de me calmer, de prendre du recul, de relativiser. Je ne pourrais pas être chef d'entreprise seule. Mais ca ne me faisait pas peur d'être sur le terrain toute seule tu vois. Et mes collègues, en leur parlant, ils peuvent justifier mes émotions. Tu n'es pas toute seule à penser comme ça donc tu es légitime. Quand tu es toute seule, tu as besoin de savoir que les autres penseraient la même chose que toi dans cette situation. Parce qu'on a tous le même boulot.

ENTRETIEN 8 : PIERRE – 20/04/2012

Bonjour, tout d'abord est-ce que tu pourrais commencer par me parler de ce que tu fais en ce moment de manière factuelle ? Ton poste ? Ta journée quotidienne ?

J'ai 3 parties dans mon travail. La partie commerce, la partie gestion et la partie management. Synthétiquement, la partie commerce ça va être organiser mes tracs pour mon magasin, organiser mes achats, mettre en place mon commerce, faire des relevés de prix quotidiens chez les concurrents, acheter les bons produits au meilleur prix, mettre en place des signalétiques pour les promotions, les braderies et les TG. Le commerce c'est ce qu'on met en place au quotidien, à la semaine et au mois. Sachant que nous dans mon magasin on est dans une politique très forte sur les tracts locaux (période de noël, jours fériés). La partie gestion ça va être regarder mes taux d'entrée par rapport aux achats. Ai-je acheté trop de produits margés ? Ou pas assez ? Vais-je devoir racheter de l'accessoire pour faire remonter le taux ? Il va y avoir aussi les démarques promo, les démarques soldes, les démarques casses. Je vais objectiver ça sur le mois en fonction N-1 ou N-2. Je vais devoir gérer mes promos pour rester cohérent par rapport à mon CA. Enfin je vais gérer les remises que me donne la centrale d'achat basée à Lille qui achète pour Auchan France. Les remises tombent en fonction des offres commerciales mises en place par Samsung, LG… La gestion c'est piloter son compte d'exploitation en se disant je veux atteindre tel chiffre et jauger. Tu as deux manettes et tu dois les maitriser : je fais rentrer tant de chiffres et je peux accorder tant à mes clients et tu dois adapter : tirer telle ou telle manette.

Enfin la partie management, c'est la gestion au quotidien de mon équipe de 9 personnes. Cette équipe je la gère depuis 8 mois. Le management c'est très simple. Le matin je vais arriver avec les résultats qui ont été faits la veille et je vais leur dire : « Ben voilà hier on a fait +15% en NOMAD et -20% en image et par rapport à ça on est 20ème sur Auchan France en image et 15ème en NOMAD ». Je leur dis aussi combien de garantis plus ont été placées sur la vente des téléviseurs. En fonction de ça j'essaye de mettre des choses en place. Je suis également en charge des plannings, des horaires, de voir que tout est en règle. Qu'ils ne vont pas faire trop d'heures, que tout est bien calé en fonction du chiffre. Tous les matins je les coache pour la journée : placement des « garantis plus sur téléviseurs » en fonction de N-1.

Est-ce que c'est toi qui es chargé de recruter ton équipe ?

Oui. Alors cette équipe là ils étaient déjà là. Mais si demain je dois recruter quelqu'un je me chargerais de le recruter.

Qu'est-ce que c'est NOMAD ?

C'est tout ce qui est appareil photos, compacts, MP3, Bases I-pod, I-pad.

Et image ?

Et image c'est téléviseurs, lecteur DVD, Lecteurs Blue-ray, Paraboles…

Donc tu es sur tout le rayon électronique ?

Oui.

Et il y a plusieurs chefs de rayon ou tu es seul ?

Non il y en a 3. Le premier est sur l'image-NOMAD donc c'est moi. Le deuxième est sur le multimédia donc ordinateur portable et téléphone. Et le troisième est sur l'électroménager.

Est-ce que tu peux me décrire ta journée type ?

Nous on arrive vers 8h00. Après on monte au bureau. Chez Entreprise X tu as une vision globale de tous les chiffres qui ont été faits. Tu vois ton chiffre, celui de ton magasin référant, de tes remises, des garantis plus… Et je tire les documents RMV pour mes vendeurs. Ce document leur permet de voir le nombre de garantis qu'ils ont placées, le taux de transformation, le taux d'accessoirisation. Ça leur permet de voir combien ils se font en plus de leur salaire. Tous les matins, j'analyse ces chiffres de la veille et les stocks. Après vers 8h30 je me ballade dans le rayon, je fais un petit point coaching avec mon équipe. A 9h00 c'est pause café pour tout le monde pendant 15 minutes. On discute de tout et de rien mais surtout du business jusqu'à à peu près 9h15-9h30. Après je remonte au bureau et je traite mes achats ou je gère les formations, j'analyse les chiffres, j'appelle mes fournisseurs, je regarde mes stocks, je prépare mon commerce, je fais mes plannings… J'ai également beaucoup de conférences téléphoniques longues de 2-3 heures. En fait je n'ai pas une journée type. Un jour je peux être sur le terrain car il manque un vendeur. C'est l'avantage de la grande distrib c'est que j'ai la possibilité d'être au bureau, sur le terrain à l'extérieur. Avec mon statut cadre je n'ai pas de contrainte horaire je travaille 294 jours par an et je gère mes horaires. Il y a aussi des jours où je vais passer 12 heures dans mon bureau, devant mon ordinateur où je ne vais pas quitter mon PC. Il y a d'autres jours où je vais dans le rayon et où je réarrange le rayon.

Est-ce que tu t'épanouies actuellement dans ton travail ?

Oui oui vraiment.

Et tu vois des possibilités d'évolution chez Entreprise X ?

Oui oui. Il y a beaucoup de possibilités d'évolution chez Entreprise X. Déjà ils donnent leur chance aux jeunes. Ce qui est très rare aujourd'hui. Ils te font comprendre que tu as la possibilité de faire des formations. Cela est très important car aujourd'hui ça coute beaucoup d'argent de former des jeunes. Un cursus de formation de 6 mois leur coûte 250000 euros donc ils ont plutôt intérêt à ce que tu restes chez eux. Après oui, il y a énormément de possibilités d'évolution. En revanche ce que je trouve très contraignant chez Entreprise X c'est que si tu calcules ton salaire à l'année tu gagnes bien ta vie car tu as des primes donc tu te fais un salaire à 15-16 mois donc c'est très bien. Par contre si tu regardes au mois par rapport aux responsabilités que tu as et aux horaires que tu peux faire. Je trouve que tu n'es pas forcément gagnant. Alors évoluer oui pourquoi pas mais je pense qu'il faut revoir les conditions de salaire.

Et est-ce que tu te vois rester sur le terrain ou plutôt monter au siège ?

Pourquoi pas monter ? La grande distrib c'est vraiment un univers particulier. Faire ça toute ma vie ? Non ! Je ne me vois pas gérer ma vie de famille en travaillant dans la grande distrib. C'est personnel mais je ne me vois pas travailler le Samedi quand tu as tes gosses et tes enfants à la maison. Mais d'un autre côté c'est un univers stimulant, c'est stressant. Tu peux monter en adrénaline tout de suite. S'il y a un vol, s'il y a du monde d'un seul coup, si t'as mal fait tes achats, si t'as mal gérer tes stocks… Tout de suite tu peux te retrouver dans la merde. Mais c'est aussi ce que j'aime bien dans ce travail. Tout va bien, tout est calme et puis d'un coup un évènement inattendu arrive et tu dois trouver le moyen de le gérer rapidement. Tous les jours sont différents, tu n'as pas de routine. C'est ce qu'on cherche tous dans la grande distrib. Il n'y a pas une personne qui pourrait te dire le contraire. C'est très stimulant. Il faut être dynamique. C'est une volonté de ma part et je dirais même de notre part. Là je parle de mon équipe et même des jeunes qui sont rentrés en même temps que moi. Aujourd'hui si on est chez Entreprise X c'est parce qu'on est dans une belle boite, une grosse boite qu'on peut partir à l'étranger. Mais aussi parce qu'on a un travail qui dépasse la routine qui est stimulant. On voit beaucoup de choses différentes.

Peux tu me décrire une de tes meilleures journée ? Et une de tes pires journées ?

Je suis toujours satisfait de mes journées. Evaluer sa journée dépend de la personnalité de chacun. Moi j'ai le travail et à côté j'ai ma vie. Quand je rentre chez moi, j'ai quitté le travail et j'oublie tout ce qui s'est passé : mauvaise ou bonne journée. Une bonne journée ça va être une journée où on va faire du chiffre. Par exemple la semaine dernière, j'ai fait une promo sur un appareil photo. Ça a marché du feu de Dieu et j'ai été premier des Entreprise X France. Tu te dis : ça a marché, j'ai gagné mon pari. J'ai perdu de la marge forcément parce que j'ai bradé mais à côté de ça j'ai eu un impact sur mes clients. Par rapport à mon équipe, une bonne journée sera celle où ils ont eu des remerciements, des félicitations des clients. Pour moi ce qui est important c'est de se lever le matin en étant satisfait, content d'aller bosser. Tu arrives le matin avec la patate et tu vois tes vendeurs avec la banane. Ce n'est pas facile de gérer une équipe et quand tu as des équipes qui tirent la gueule dés le matin tu sais pertinemment qu'il y a un problème. Et moi aujourd'hui je suis satisfait de ça. J'ai repris une équipe qui avait une baisse de régime, qui n'était pas très satisfaite du dernier manager. Aujourd'hui, l'avantage que j'ai et ils me l'ont tous dit, c'est que j'ai peut-être un management un peu plus cool mais qui marche.

Les journées désastreuses c'est si un de mes vendeurs n'est pas là. C'est chiant donc tu dois te lever plus tôt et fermer tard. Ou alors tu as mal géré tes achats. Tu te fais engueuler par ton chef de secteur parce que tu n'as pas fait le chiffre que tu t'étais fixé. C'est ce que je dis à chaque fois. J'ai un secteur qui est très compliqué où la concurrence est rude et tu dois essayer de t'aligner mais tu ne peux pas. Donc mon défi ça va être de gérer une journée pour qu'elle devienne bonne sans te prendre la tête. Je vais au boulot en me disant : « je ne me prends pas le chou ». Le jour où je me lève en me disant que ça ma saoule je ne vais plus bosser. C'est que ce n'est plus fait pour moi et je fais autre chose.

Tu me parlais de l'importance d'avoir de bon retour. Est-ce que la reconnaissance est un facteur important dans ton épanouissement ?

Oui c'est hyper important. D'ailleurs il y a un problème en France. Tu vois aux USA, tu sens que lorsque les gens ont quelque chose à te dire, ils y vont franco. En France on te dit toujours les choses qui ne vont pas et jamais ce qui va. Avec mon manager je lui ai bien dit que j'avais besoin qu'il me dise quand ça va pas mais aussi quand ça va. C'est important de savoir que tout va bien que ton rayon fonctionne. Selon moi c'est le minimum. Je trouve que c'est important de dire à quelqu'un que c'est bien.

Parce que tu penses que ça produit quoi chez la personne ?

De la reconnaissance, de la fierté, de la joie, de la bonne humeur. Ça te montre que tu as de l'importance. Aujourd'hui dire « merci ou bravo » à quelqu'un c'est le minimum. Après il y a aussi la vieille école de la grande distri qui n'a pas du tout la même vision. Mon bras droit ça fait 15 ans qu'il est dans le métier. Il n'a pas du tout la même façon de fonctionner que moi. Je l'ai pris en entretien, on en a discuté car je veux qu'on soit en phase par rapport au management de l'équipe. Parfois il les prend vraiment pour des larbins. Maintenant ça va mieux. Je pense que la reconnaissance c'est important parce que quand un vendeur rentre chez lui il se dit qu'il a un manager des ventes qui est sympa, honnête et qui lui dit quand ça va et quand ça ne va pas. Et ça il le recherche aussi et je vois très bien les résultats. C'est à dire qu'aujourd'hui quand je leur demande de faire quelque chose je n'ai pas besoin de le répéter 4 fois. Je le dis deux fois et ils savent qu'il n'y a pas de troisième sinon c'est courrier direct. Ils savent que je suis intransigeant avec ça. Je pense qu'il faut être cool, ils te le rendent très bien. Mais il faut aussi savoir être exigeant. Tu ne dois pas considérer tes employés comme des simples vendeurs mais aussi comme des êtres humains. Et des êtres humains ont besoin d'être reconnu.

Donc toi tu penses qu'un manager doit être humain ?

Ah oui complètement. C'est la chose la plus importante.

Est ce que tu peux repérer quand un de tes vendeurs ne va pas bien ?

Ah oui tout de suite.

Et qu'est ce que tu fais ?

J'essaye de comprendre pourquoi tout simplement. Un vendeur qui s'est pris une taule et qui n'arrive pas présentable ça ne me plait pas, je ne transige pas. Je vais le secouer. Quand quelqu'un ne va pas bien je le vois tout de suite. Les expressions du visage je les connais par cœur je sais direct quand ça ne va pas ou quand ça va. Maintenant si ça ne va pas et si c'est un problème personnel ils viendront me voir d'eux-mêmes. Et là on va boire un café on en discute on se pose une heure. On prend du temps pour en parler. Pour moi c'est important qu'ils se sentent en confiance par rapport à ça et qu'ils se disent qu'ils peuvent en parler à leur « supérieur ». Mais moi j'ai horreur de ce terme là. Jamais ils ne vont me dire « patron ». Ils savent très bien que je suis cadre mais à côté de ça je suis un être humain avant tout. Et un être humain c'est quelqu'un qui va aller de l'avant, qui va aller vers les gens, qui va les mettre en confiance et en qui ils peuvent avoir confiance. Si je ferme la porte et que je leur dis : « Tout ce qui est dit ici ça reste ici ». Ca reste là et ça ne sortira pas.

Donc eux peuvent te faire confiance et toi en échange tu peux leur faire confiance ?

Oui voilà, c'est vraiment une relation donnant-donnant. Ça a toujours été comme ça même dans l'amitié. Je considère que mes vendeurs ce sont aussi des gens que je dois respecter. Aujourd'hui par rapport à l'ambiance de travail je vois que ça marche. J'observe les autres équipes et je vois que ça marche différemment et je les vois arriver le matin, ils ne tirent pas la même tronche que mes vendeurs. Même mon supérieur, il me dit que mes vendeurs sont contents, qu'ils ont la banane, qu'ils me suivent. La dernière fois je leur ai demandé de déplacer 140 téléviseurs et de nettoyer le rayon. Ils ne l'avaient jamais fait avec mon prédécesseur et ben là ils ont passé l'aspi, ils l'ont fait sans broncher, c'était nickel. Et quand le directeur de magasin me dit que j'ai fais du bon boulot. Je lui dis : « mais non ce sont mes vendeurs, et c'est à eux qu'il faut dire bravo ». C'est aussi quelque chose de très important pour moi de remercier les gens qui font le geste, qu'ils soient reconnus.

Donc pour toi le travail en équipe est primordial ?

Ah ben de toute façon c'est notre boulot. Sans l'équipe tu fais rien. Je ne travaille pas tout seul. Enfin si je travaille tout seul dans le sens où je gère une entreprise dans une grande entreprise mais je gère une équipe aussi. Un bon patron ce n'est pas quelqu'un qui va gueuler sur ses employés. Un bon patron c'est quelqu'un qui va comprendre au jour le jour comment gérer son équipe dans la bonne humeur tout en ayant en tête son échelon supérieur. Comment installer une bonne ambiance de travail, une zen attitude en ayant une attitude amical tout en gardant une part d'exigence et d'autorité : maintenir la relation chef-employé sans qu'elle se voit ni se ressente. Là-dessus, j'ai fait un réel travail de fond. Ils ont essayé de ma taquiner au départ, ils ont essayé de voir si j'étais résistant et il y a deux ou trois fois où j'ai du les recadrer. Mais c'est aussi important pour eux de savoir que si demain ils font une connerie tu les attends et tu les allumes. Et ils le savent avec moi.

Quand tu as un client consommateur, comment reconnais-tu ses besoins ? Arrives-tu à reconnaître ses émotions ?

Alors moi déjà un client qui arrive tendu, j'essaye tout de suite de le détendre. Je le mets en confiance et je pars direct sur la déconnade, la rigolade. Je dois rester poli mais j'essaye de mettre une bonne atmosphère. Tu arrives tout de suite à voir l'humeur d'un client quand il arrive. Déjà qu'il soit seul, avec sa femme ou avec ses enfants c'est complètement différent. Tu as déjà 3 cas de figure. Après tu en as qui vont venir pour faire des réclamations, ils arrivent mécontents donc moi mon rôle c'est de lui rendre le sourire. Que quand il parte il soit satisfait, ils se dise : « Et ben chez Entreprise X ce ne sont pas des escrocs et ils ont essayé de résoudre mon problème ». C'est important de ne pas faire passer le client comme un mec lambda dans la foule. Quand je prépare un acte de vente j'essaye de connaître parfaitement le besoin du client et en fonction de ça tu orientes le client. L'objectif c'est de trouver le meilleur rapport qualité et prix et pourquoi pas de monter en gamme. Mon client doit acheter ma télé et être satisfait de son achat. Si le client me dit : « j'ai besoin de prendre du temps pour réfléchir » jamais je ne le pousserai pour rien. Tu lui dis : « Ecoutez monsieur, il n'y a pas de soucis, repassez quand vous voulez on est ouvert de telle heure à telle heure ». ça m'arrive très souvent de serrer la main au client quand il s'en va et je trouve ça très important. Je pense que le contact client est essentiel. On travaille avant tout pour le client. Chez Entreprise X c'est comme si on avait plein de petits magasins dans un grand magasin et chacun dans sa spécialité travaille son relationnel avec le client.

Je vais plus passer sur le stress au travail. Est-ce que toi tu considères que ton poste est stressant ?

Oui oui c'est très stressant.

Pourquoi ?

Parce que tu as beaucoup de responsabilités. Tu dois faire du chiffre, tu as une équipe à gérer, tu ne dois pas te tromper sur tes achats pour gérer tes stocks, tu dois anticiper tes coûts pour éviter la démarque et la baisse de marge. Ton poste est à responsabilité car tu es responsable de ton équipe, de ce que tu fais, de tes faits et gestes. C'est stressant au quotidien car tu ne sais jamais de quoi est fait le lendemain. Si tu mets des choses en place et que ça ne marche pas tu peux te remettre en question. Mais tu as toujours un supérieur hiérarchique qui va toujours te pousser car lui aussi en amont il va être poussé. Donc il faut toujours essayer de repousser les limites.

Dans ce que j'entends, tu es stressé par ta hiérarchie ?

Plus ou moins. Mon manager c'est vraiment une figure, il est connu et reconnu dans tous les Entreprise X de France car ça fait 30 ans qu'il fait ça. Il a une sacrée personnalité, un sacré caractère. Maintenant je le prends du bon côté, j'ai appris à le connaître. Je me permets de le calmer dans ses excès avec une pointe d'autodérision. Donc maintenant l'objectif c'est : comment essayer de contourner la chose en restant professionnel mais tout en mettant une pointe d'humour. L'humour c'est, pour moi, quelque chose qui permet d'installer une autre ambiance. Mon chef de secteur je sais que c'est une brute mais à côté de ça on pourra toujours aller boire un verre ensemble ou aller manger un morceau en sachant que ce sera une autre personne. Il y aura vraiment la différence boulot et privé dont je parlais toute à l'heure. Il est exigeant au boulot mais je sais que c'est aussi un être humain. Après si tu fais ton boulot, que tous les moyens sont mis en place, que tu as fait ton maximum et que ça ne marche pas et ben on ne peut rien te reprocher car tu auras tout fait pour que ça marche. En ce sens tu as une obligation de moyen mais pas une obligation de résultat.

Est-ce que toi dans la même logique tu vas communiquer ton stress à tes équipes ?

Si les chiffres ne sont pas bons mes équipes elles le savent. Tous les jours je leur montre les chiffres et ils sont aussi assez grands pour savoir qu'on est dans une période très très dure. Tous les messages un peu forts et un peu durs que je dois faire passer, je le fais le Lundi matin en réunion. C'est vraiment le moment où tu peux tout mettre sur la table. Je ne vais pas transmettre mon stress à mes vendeurs dans le sens où tout ce que je leur demande c'est de leur ressort c'est leur boulot. Je ne vais jamais leur rentrer dedans, m'énerver. Je n'agis jamais comme ça.

En réunion quand tu leur présentes les chiffres, quelles émotions utilises-tu ?

J'essaye d'être toujours positif car de toute façon on sait tous très bien qu'on est dans un période plutôt difficile. Ce n'est pas un plus pour nous, avec internet, les concurrents qu'on a autour de notre zone et les produits dont la marge baisse. Les vendeurs le savent. Je leur dis quand ça va pas par contre quand ça va bien je leur dis aussi. Je leur défini toujours leur objectifs bien clairement. C'est difficile, les clients sont exigeants et je les aide à construire leur argumentaire de vente. Je leur dis : « il y a ces points là où on a été très très bons il faut qu'on continue et ces points là où on a été moins bons et ils faut qu'on mette en place des actions pour les corriger ».

Quand tu es stressé qu'est-ce que tu ressens ?

De l'adrénaline. Ça me booste. C'est hyper positif. Il y a des gens qui sont stressés et qui vont être pétrifiés moi au contraire ça me booste. C'est plutôt positif.

Tu n'as jamais de stress paralysant ?

Alors ça m'est arrivé dernièrement et c'est quelque chose que je n'avais jamais vécu mais c'est en dehors du cadre professionnel. Par rapport au stress au travail c'est toujours positif. Si je suis stressé parce qu'il y a du monde et ben ça va me mettre le feu, me booster. Et j'arrive bien à contrôler mon stress.

Qu'est-ce que tu fais pour le contrôler ?

Tout simplement je prends sur moi. Je me dis que ce n'est pas grave, je relativise. Je me dis que les choses vont aller. Il y a des choses tellement plus graves dans la vie. Le stress ok mais pour quand c'est important. Aujourd'hui on stresse pour des choses ridicules. Quand je commence à être stressé je pense à autre chose je me dis : « Mais regarde autour de toi et regarde ce qu'il ne va pas et il y a des choses plus importante dans la vie ». Il y a d'autres choses que seulement le travail.

Tu arrives donc à repérer quand le stress monte ?

Ah ben oui je le ressens physiquement. Si j'ai plein de trucs à faire, je ne vais pas décoller de mon PC toute la journée. Je vais me mettre la pression. Je pense que le stress on le ressent tous différemment. Moi qui suis plutôt d'un tempérament à aller vers les gens le stress va me stimuler ça ne me fait pas peur. J'ai un réel plus c'est que je suis très à l'aise par rapport à tout ça. Le stress c'est un plus parce que j'ai le stress positif et pas le négatif. Un exemple tout bête c'est quand j'allais encore en cours et que j'avais un examen, le stress c'était tout bête c'était rien pour moi. J'adorais ça, j'y allais, j'envoyais tout. Mais je pense que le stress évolue avec le temps.

En gros ce qu'il faut que tu te dises c'est que la grande distrib c'est un travail de passion : si tu n'aimes pas ça tu ne peux pas le faire. Si tu aimes un petit trin-trin régulier, tu n'es pas fait pour la grande distrib. Nous tous, on recherche l'adrénaline, nous ne sommes pas faits pour un train de vie régulier. En fait, on recherche tous le stress par le biais de notre travail. Au début j'avais peur de la grande distrib mais en fait je

ne regrette pas mon choix. Ça m'a appris à m'organiser, bien gérer mon emploi du temps pour profiter de ma vie personnel. C'est un métier très stimulant et une bonne carte de visite. Je gère une entreprise dans une grosse entreprise et c'est quelque chose que tu retrouves rarement. C'est une chance qu'on puisse faire tout ça.

ENTRETIEN 9 : JOSQUIN – 20/04/2012

Bonjour, si tu es d'accord je vais te poser des questions sur la gestion du stress

C'est drôle, parce que quand j'ai passé mes examens de fin d'étude on avait un oral où on devait tirer un sujet au sort, et je suis tombé sur « la gestion du stress chez les commerciaux ».

Alors, qu'est ce que tu as dit ?

Je ne sais plus trop, j'ai fait un plan, on avait 20 minutes pour le préparer. La gestion du stress c'est plutôt lié à l'aménagement et à l'organisation je trouve dans ton boulot.

C'est-à-dire ?

Mieux tu prépares tes visites ou mieux tu prépares tes tournées, moins tu es enclin justement au stress et à la surprise. Après il y a toujours un facteur que tu ne maîtrises pas, qui est l'état d'esprit et l'humeur de ton client par exemple, sa capacité à écouter ou pas pendant les rendez-vous et être ouvert à ce que tu peux lui dire. En gros plus du prépares les différentes éventualités que tu pourrais rencontrer avec tel ou tel client, parce que bon au bout d'un moment tu les connais, donc tu sais plus ou moins comment ils peuvent réagir, au mieux tu es préparé.

Mais quand tu es face à une situation de stress, qu'est ce qu'il se passe pour toi ? C'est parce qu'il y a une surprise de ton client que tu n'avais pas prévu ?

Oui, enfin, on va dire… je ne suis pas quelqu'un très enclin au stress, mais oui généralement c'est plutôt quand tu es surpris, quand il se passe quelque chose que tu n'avais pas prévu.

Dans ces cas, si ça arrive, tu fais quoi ?

Dans ces cas là tu essayes de rebondir. Et donc soit tu as la réponse à son objection, soit tu prends note et tu lui dis que tu ne peux pas lui répondre tout de suite et que tu reviendras vers lui avec les éléments de réponse. Ca c'est un peu l'issue de secours que tu peux emprunter facilement.

Tu m'as dit que ta résistante au stress était de 6 sur 7 parce qu'il y a toujours un facteur que tu ne maîtrises pas. Donc même s'il y a une situation où de toute façon il y a un élément qui est hors de ta volonté et que tu ne peux pas contrôler ça va te stresser ?

C'est plutôt l'effet de surprise face à l'annonce de cette chose.

Et qu'est ce qu'il va se passer ? Tu as un exemple concret ?

Dernièrement, j'ai passé un entretien pour mon boulot, pour changer de secteur et la nana m'a dit qu'elle me rappelait pour me dire ce qu'il en est. Et j'attendais aussi des réponses de sa part sur des questions que le lui ai posé lors de l'entretien. Et finalement c'est une RH de ma boîte que m'a dit qu'elle faisait partir un avenant au contrat, et que je devais déménager pour le tant pour être sur mon nouveau secteur, soit un mois après l'entretien. Et j'étais pas vraiment enclin au stress, c'était plutôt de l'énervement, j'étais surpris de la part de ma boîte de la manière dont ça s'est passée. Parce que finalement pas de debriefing de

l'entretien etc… C'était plutôt de l'énervement par rapport à cette situation, le fait que ce soit géré un peu n'importe comment.

C'est quoi pour toi alors le stress ?

Pour moi le stress, c'est ne pas savoir faire face à une situation à un moment donné.

Et ça, ça ne t'es jamais arrivé ?

Si, ça arrive, par exemple dernièrement c'était le cas chez un client. J'avais bien tout préparé comme il faut pour lui vendre la promo qu'on a actuellement, sachant que habituellement c'est un client qui prend des grosses commandes, un bon client. Et là je lui présente la promo, et il me fait part d'un mailing d'une enseigne concurrente qui propose la même chose moins chère, donc il me demande ce que je peux faire. Donc là, je ne vais pas dire gros stress parce que je ne savais quoi lui répondre, mais c'est l'effet de surprise et de se dire « merde, ça ne se passe pas comme prévu, ça va être un peu plus compliqué ».

Donc tu coup, tu fais quoi ?

Là clairement, je n'avais pas la réponse, donc j'ai pris note et j'ai fait la remontée et j'attends de voir ce qu'on va nous répondre vis-à-vis de ça. Parce que là, mon client il est en train de se demander s'il ne faut pas réorienter sa politique commerciale vis-à-vis des produits, et plutôt prendre d'autres produits et supprimer les marques nationales comme nous.

Peux-tu me rappeler rapidement ce que tu faisais quand tu étais chez Yoplait, il y encore 2 mois il me semble.

Oui c'est ça. Alors mon boulot c'était de référencer un maximum de gammes chez tes clients tout en essayant d'appliquer ces fameux 4P du Marketing, donc avoir un maximum de produits en magasins à un prix convenable, respecter les promos qui ont été négociées et ce que toi tu peux faire en plus. Et également, le point le plus important, le merchandising, c'est là où tu batailles le plus en GMS pour essayer d'avoir un maximum de place dans le rayon pour gagner en visibilité et augmenter tes ventes.

Est-ce que tu penses que ce métier de commercial est stressant ?

Finalement, tu as une grosse implication dans le budget de l'entreprise parce que c'est toi qui vends les produits, c'est toi qui ramène le chiffre, donc il y a beaucoup d'attentes vis-à-vis de ça. Tu as des objectifs qui sont fixés au national, au régional et après sur ton secteur, donc tu as quand même la pression du chiffre et justement si c'est pas carré la manière dont tu dois faire les choses, ça peut être enclin au stress.

Est-ce que quand tu étais chez Yoplait, tu avais plus de stress ?

Oui

Pourquoi ?

Le management chez Yoplait était hyper directif, et moi ma responsable ne faisait pas suffisamment son boulot de manager, c'est-à-dire qu'elle ne faisait pas éponge de toute cette pression avant de finalement retranscrire les informations essentielles. Donc sur le terrain tu te prenais toute la pression qui était mise par le siège.

Comment tu ressentais cette pression ?

En gros, elle m'appelait, on avait des objectifs de 3 visites avant ouverture de magasins par semaine, et il y avait certains items comme ça qu'ils surveillaient à mort, si tu n'étais pas dans les clous, et hop on t'appelait « pourquoi tu as fais-ci, pourquoi tu n'as pas fait cela… ? ». Je devais rendre des comptes très souvent et ça c'est…

Pourquoi ? Tu avais l'impression que ça n'allait pas ?

Oui, en fait même si tu fais quelque chose de bien, finalement on t'appelle pour te dire « pourquoi tu as fait ça ? ». Et la manière dont les choses sont orientées, sont tournées, ça peut être facteur de pression.

Donc même si avais fait les choses bien, la façon dont elle te disait les choses tu avais l'impression que c'était mal fait.

Oui, enfin je ne vais pas dénigrer non plus, quand je faisais quelque chose de bien, on te le disait MAIS il y avait un « par contre ça… ».

Il y avait un manque de reconnaissance ?

Quelque part oui, en tout cas c'est comme ça que je ressentais.

C'est pour ça que tu as quitté la boite ?

Oui c'est pour ça, et aussi plus pour des raisons professionnelles, le métier de commercial en grande distribution pour moi c'était pas vraiment l'idée du commerce que j'avais dans le sens où tu ne vends pas vraiment un produit mais plus un concept, une idée. En gros, en grande distribution, quand tu sors un produit et que tu fais de la pub télé ça marche, mais s'il n'y a pas de pub télé, ton produit il passe un peu aux oubliettes, et finalement toi tu n'as pas d'impact lorsque tu y vas pour référencer un nouveau produit. Déjà tous les concurrents ont des produits qui sortent tous les mois, tu n'as pas réellement d'arguments pour avoir plus de poids en magasins.

Très bien, maintenant j'aimerais savoir à quelles émotions tu lies le stress ? C'est-à-dire que lorsque tu es face à une situation de stress, qu'est ce que tu vas ressentir, avant, pendant, et après ?

Avant, c'est simple ! Le stress que tu peux avoir sur une situation que tu t'imagines, c'est de la peur et de l'inquiétude avant. Pendant c'est assez compliqué de…

Pour toi, le stress ça a une connotation négative donc ? Si tu es stressé c'est pas bon ?

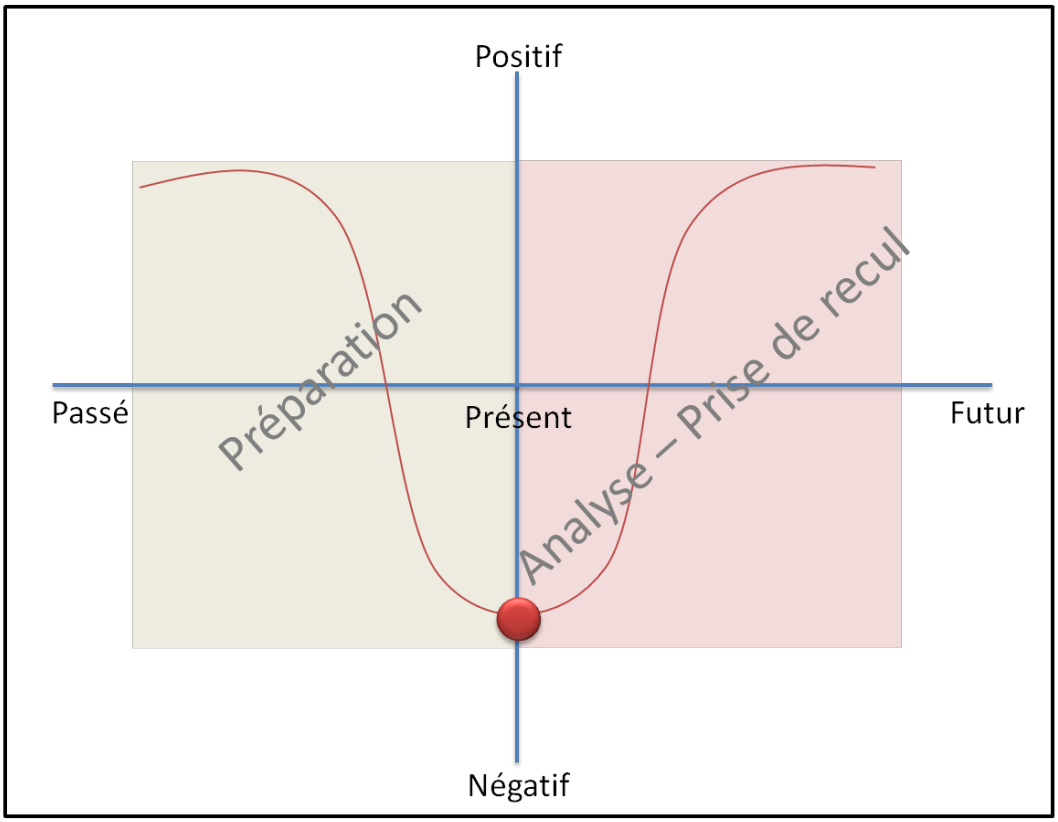
Si si, enfin après tout dépend des situations. Tu as du bon stress aussi. Par exemple, avant l'incertitude liée à la situation, ça peut te permettre de redoubler d'effort pour justement ne pas te mettre dans cette situation que tu ne maîtrises pas finalement et du coup, tu bosses plus, ou tu essayes de réfléchir différemment.

Et ça c'est en amont ?

Oui je suis toujours en amont. Oui en fait, pour moi le stress c'est plutôt négatif quand ça intervient sur l'instant présent. Parce que moi, quand je ressens le stress, c'est plutôt là où je perds mes moyens et du coup je ne sais pas trop comment réagir. Par contre, après quand tu analyses la situation et tu dis bon là j'ai merdé, là c'est positif, le stress a un effet positif dans le sens où tu te remets en question et tu te demandes ce qu'il faut que tu fasses pour éviter ça la prochaine fois.

Tu arrives à tirer des leçons pour ça ne se reproduise pas la fois d'après ?

Oui, après c'est le but, il faut savoir rebondir et se remettre en question. Donc en gros, si je devais schématiser sur une courbe, le stress en amont c'est positif, bon je vais faire un dessin.



Comme je disais, en amont le stress est positif, la peur de te retrouver dans une situation que tu ne pourrais pas maîtriser fait en sorte que tu vas mieux réfléchir à comment tu vas l'éviter.

Sur toute la période du passé, c'est du stress ?

Bah, euh, non, le stress serait plutôt sur la situation présente.

Arrête-moi si je me trompe, mais ce que tu veux dire, c'est que sur la partie grisée, tu ressens certaines émotions, sur la partie rosée également, ce serait une accumulation d'émotions, donc des humeurs, et le stress ce serait un PIC négatif au moment présent ?

Oui c'est ça. Enfin, on va dire que mon schéma, il est plutôt lié justement à la gestion du stress : en amont comment tu le gères, sur le moment comment tu le gères et après comment tu le gères. Donc, tu m'as posé la question de savoir si le stress il était toujours négatif. Pour moi, c'est négatif à l'instant T, au moment présent.

Pourquoi ?

Parce que tu te retrouves justement dans une situation que tu ne maîtrises et tu as l'impression d'être un peu bloqué. Donc à ce moment là c'est négatif. Mais l'avant, on va dire l'anticipation de cette situation que tu peux ne pas maîtriser c'est positif dans le sens où il y a ces remises en question, cette recherche d'amélioration, et derrière la situation de stress également c'est l'analyse de la situation et la recherche de solution pour éviter de revivre cette situation.

Donc amont, ce serait « préparation » et après c'est « Analyse – Prise de recul » ?

Oui c'est ça.

Et cette analyse, ca te permet d'anticiper ce prochain pic négatif ?

Oui, voilà. Bon après, il y a ce stress positif, quand tu es étudiant, que tu as plein de dossiers à faire et tu t'y prends au dernier moment comme beaucoup, tu arrives dans cette situation de stress où tu te dis qu'il faut que tu t'y mettes, donc tu redoubles d'effort, mais je trouve que finalement tu es tombé sur cet effet négatif où tu te dis « oh merde, oh merde », mais après en t'analysant tu te dis que la prochaine fois, il faudra que je m'y prépare en avance.

Et qu'est ce que tu ressens à ces trois moments là ? Et avec quelle intensité ?

Avant c'est comme je t'ai dit, de la peur et de l'inquiétude. Et en fait c'est sur l'instant présent, je n'arrive pas à définir, à donner un mot précis.

C'est de la panique… ?

Oui, ce serait plutôt ça oui, stress lié à la panique. Et après, tout dépend de la situation de stress, quand tu remontes, tu es plutôt dans une phase de colère : « merde pourquoi j'ai réagis comme ça ? ». Et après, quand tu te calmes et que tu reprends tes esprits, c'est pas de la joie mais…

Du soulagement ?

Ouais, ça peut être ça, mais après tout dépend de la situation.

Mais pourquoi tu as peur et tu es inquiet pendant la période grisée, parce que si tu te prépares avant, a priori tu ne devrais pas l'être ?

Oui, enfin, c'est clair, en fait ce serait plutôt au point de stress, au moment présent. Mais quand tu te prépares, tu te mets toujours dans la situation où tu te demandes ce qu'il pourrait se passer de mal, pour ne pas avoir à vivre ce pic de stress. Oui, bon finalement, mon schéma, il y a tout et plein de choses dedans.

Et du coup, sur ta courbe, tu dis qu'à un moment donné tu vas te calmer. Comment tu fais pour te calmer, quelle attitude, tu vas adopter ? Est-ce que tu as un rituel ? Qu'est ce qui va faire que tu vas te calmer ?

Quand je suis en colère, j'essaye de faire un truc qui n'a rien à voir, pour me libérer la tête, penser à autre chose. Et revenir seulement dessus après. Parce que si tu cherches à analyser sous un état de stress ou de colère, finalement il n'y a que le négatif qui ressort et ça ne fait que plus t'enfoncer dans le négatif, alors que si tu passes à autre chose, tu refais le point sur ce qui s'est mal passé, ce qui a été bien, pour finalement essayer de ré inverser la tendance. Parce que si ton premier rendez-vous s'est mal passé avec un client et que toute la journée tu rumines ça, et finalement tu as 5 clients à voir dans la journée, ça va mal se passer avec les 5 parce que ta journée elle n'a pas été et ça induit le reste en erreur. Alors que si justement, le premier ça s'est mal passé, et que tu te vides la tête, tu repars sur autre chose, tu le laisses de côté, et tu te concentres sur l'autre client que tu dois voir, et tu essayes de repartir sur un objectif positif, quitte à revenir sur l'événement négatif plus tard.

Tu penses que tu es plus efficace quand tu es passé à autre chose et que tu reviens dessus ?

Oui complètement, oui. Parce que si tu restes dans cet effet négatif, tu vas plomber le reste.

Quand tu dis passer à autre chose, ça peut passer par quoi ?

Par exemple, j'appelle un pote pour raconter une connerie, pour te remettre dans un côté positif et rigoler, soit comme généralement il y a des galeries commerciales, tu vas faire un tour dans les magasins.

Et tu penses qu'en te libérant l'esprit, tu vas changer d'état émotionnel qui va te permettre d'entrevoir plus de solutions.

Oui complètement, après c'est ça le cercle vertueux. Quand tu es content et que tu génères du positif, les gens autour de toi vont être contents, et ça génère du positif pour eux et finalement tu as le retour et donc ça se passe bien. Alors qu'avec une personne, tu arrives dans un groupe, et ça va pas, tu es déprimé alors que tout le monde est content, tu vas contaminer un peu tout le monde.

Tu penses que tu es comme ça, et que tu communiques tes émotions ? Et éventuellement ton stress et ta colère ?

Non, non, pour autant, comme je te dis, je ne suis pas quelqu'un qui est forcément enclin au stress, j'essaye d'avoir toujours le côté positif. Et du coup, si j'ai quelque chose à transmettre, j'essaye toujours de transmettre le côté positif et le négatif je le garde pour moi, j'évite un maximum de le partager.

Pourquoi ? Tu penses que c'est mieux ?

C'est ma façon à moi de gérer les choses. Je le garde pas pour moi, pour après avoir cet effet cocotte-minute où tu gardes tout et après tu pètes. En fait j'ai mis en place une certaine gestion justement du stress qui fait que le positif je le partage, le négatif je le garde plutôt pour moi. Et après je partage certains aspects. Quand je me remets en question sur des trucs qui ne vont pas, plutôt que de me plaindre, je vais aller chercher des conseils auprès des autres, c'est plutôt dans l'échange pour justement essayer de dégager du positif plutôt que juste se plaindre.

Dans l'échange, c'est-à-dire ?

Je vais en discuter.

Et ça te permet de te rassurer ou de savoir ce que tu feras la prochaine fois ?

Oui et ça me permet aussi de trouver des solutions sur des problèmes où tu ne l'as pas forcément.

Pourquoi est-ce que tu penses que tu es moins enclin au stress ?

Parce que j'essaye toujours de voir le côté positif même là où ça ne saute pas forcément aux yeux. C'est mon état d'esprit. Finalement, quand tu côtois des gens qui sont plutôt dans le négatif et qui sont du genre à ne jamais aller bien, toi tu as tendance à tirer vers le moins. Moi c'est pas ce que j'ai envie de transmettre aux gens qui m'entourent, que ce soit des proches ou même des clients, et pour moi la vie c'est pas la tristesse, c'est la joie.

Et du coup, tu travailles beaucoup sur le relationnel que tu as avec tes clients ?

De toute façon, pour le boulot de commercial, c'est essentiel on va dire. Etant donné que nous sommes dans un contexte concurrentiel dense en fonction des différentes sociétés, si tu n'as pas un bon relationnel, ou du moins si tu ne dégages pas une image positive auprès de tes clients, tu ne seras pas celui auquel ils penseront en premier quand ils auront quelque chose à faire. S'il y a une tête de gondole à remplir, et qu'on peut faire une promo, il va d'abord penser à celui qu'il aime bien, celui avec qui il aime bien bosser. Tu en tires toujours du positif à avoir un bon relationnel.

Comment tu fais pour avoir ce bon relationnel avec les clients ?

Moi, ma vision c'est déjà l'état d'esprit qu'il faut avoir avec eux et après c'est la solution à leur apporter. Lorsque j'ai un client qui me pose une question, j'essaye de lui répondre dans la journée, d'apporter une solution à sa demande dans la journée. Après tu as le relationnel, bien t'entendre avec eux, mais d'un autre côté il ne faut pas négliger le professionnalisme également. Le client parfois il s'en fout que tu lui parle mode ou quoi !

La part de l'affect ne doit pas…

Ne doit pas excéder. Chaque chose en son temps. Tu peux très bien t'entendre avec ton client, mais ne pas oublier pourquoi tu es là. Tu peux bosser dans une ambiance positive, parler boulot, faire une petite blague, revenir sur le boulot.

Quelle part représente l'affect pour toi ? Jusqu'où tu vas avec ton client, hors contrat et commandes ?

Je peux aller déjeuner avec mes clients. C'est des petits instants où tu peux parler boulot et des diverses choses qui peuvent le passionner ou qu'il fait dans la vie.

Quand tu arrives chez ton client et que tu n'es pas de bonne humeur, quelle attitude tu vas adopter ? Est-ce que tu arrives à adapter tes émotions et ton comportement pour qu'elles soient positives et pour que la rencontre avec le client soit optimale ?

Déjà, le premier facteur positif quand tu arrives chez le client mais si toi tu n'es pas au top, c'est dire bonjour avec le sourire. Mine de rien, même si toi tu n'es pas au top, dire bonjour avec le sourire, avoir un sourire en retour, ça a justement cet effet positif que si tu étais sur une échelle de 0 à 5, au niveau 2 en termes d'humeur, bah finalement, le fait d'avoir un sourire, tu remontes à 3. Chaque petite chose positive te fait remonter et du coup après tu restes dans cet… après tu oublies un peu. Au début tu feins un peu, et en passant du côté positif, tu fais en sorte d'y rester. Comme je t'ai dit je n'aime pas être dans ce côté négatif où je me dis que ca ne va pas, donc je fais en sorte d'aller au-delà de ça et d'y rester.

Et tu arrives à prolonger ça ?

Assez bien oui.

Et tu arrives à te détacher d'une émotion si elle ne te paraît pas adaptée ?

Oui, c'est comme je te disais, quand tu sors de chez un client, il t'a pris la tête, et ben hop là j'appelle un pote ou je vais faire les magasins. Mais par contre à l'inverse il faut aussi je trouve, savoir observer et prendre la tension de l'émotion de ton interlocuteur dans le sens où si tu vois qu'il n'est pas super open, parfois il vaut peut être mieux lui proposer de repousser le rendez-vous, et ça, ça peut aussi avoir un effet positif dans ton rendez-vous. Soit le client il dit « ah c'est gentil mais non on va quand même se voir » et du coup, lui ça lui permet de passer un peu au-delà, soit effectivement il te dit qu'il préfère qu'on se voit plus tard et du coup la fois d'après, il a conscience que tu as tenu compte de son état d'esprit, son état émotionnel on va dire et du coup ça joue également dessus.

Quand tu vas voir ton client, tu arrives à voir ce qu'il ressent ?

Ce qu'il ressent, oui et non, ça dépend toujours du client, il y en a oui, ça se voit sur le visage qu'il y a un truc qui ne va pas ou au contraire qu'ils sont super « happy ». Et d'autres, tu ne perçois pas spécialement parce qu'ils ont toujours l'air stoïque. Donc soit tu le vois sur le non verbal, sur le visage ou sur la gestuel. Soit tu

le perçois quand même dans les mots. Parce que à force de côtoyer des clients, tu sais quand même comment ils réagissent.

Tu as un exemple ?

J'ai un client qui ne sourit jamais. Tu lui dis bonjour, tu t'installes, et s'il commence par une petite blague, tu sais qu'il est joyeux, par contre à l'inverse, s'il n'est pas au top, il commence toujours par du négatif. Et donc tu vas orienter ton rendez-vous différemment.

Et face à une personne stressée, comment tu réagis ?

Ca dépend ce que tu appelles le stress, mais si c'est une personne qui est énervée, le tout c'est de rester calme, tu vas parler avec une voix calme, lentement à une personne qui est un peu à vif. Par contre si c'est quelqu'un qui est en panique, c'est essayer de le rassurer.

Tu dis que tu n'es pas enclin au stress, est-ce que tu penses que c'est parce que tu es hyper positif et que tu ressens plus d'émotions positives que négatives ?

Bah, oui ça doit jouer quand même je pense. Je pense, après je ne sais pas, je ne suis pas expert en émotions. Moi dans ma façon de gérer les émotions, je le fais plutôt bien, et jusqu'à maintenant, ça a plutôt bien marché. Et même quand tu apprends des choses qui ne te font pas forcément plaisir, finalement, je me dis que voilà, c'est une épreuve à passer, qu'il faut passer au-dessus pour toujours avoir cette positive attitude.

3. RESULTATS DES TESTS

	Claire	Thomas	Emmanuelle	Julia	Marjorie	Madeleine	Florent	Josquin	Pierre
Test QE 1	1	3	3	7	7	11	11	11	11
Test QE 2	117	126	112	129	121	119	136	133	142
PSS10	30	24	32	18	22	30	24	19	30

4. GRILLE D'ANALYSE

Voir feuillet Grille d'Analyse